

# Universidad Católica de Santa María

Facultad de Ciencias y Económico Administrativas

Escuela Profesional de Ingeniería Comercial



**“EVALUACIÓN DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE Y SU IMPACTO EN LA  
PERCEPCIÓN DE CALIDAD DE LA FRANQUICIA PINKBERRY MEDIANTE  
LA APLICACIÓN DEL MODELO SERVQUAL Y PLAN DE MEJORA EN LA  
CIUDAD DE AREQUIPA 2017 – 2019”**

Tesis presentada por la Bachiller:

**Rodríguez Hoyos, Pamela Andrea**

Para optar el Título de Licenciada en:

**Ingeniería Comercial**

**Asesor: Ing. Wong Calderón, Víctor Hugo**

**AREQUIPA-PERÚ**

**2017**

UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTA MARIA  
URB. SAN JOSE S/N - UMACOLLO


## DICTAMEN DE BORRADOR DE TESIS

Visto el informe de Pre-dictamen emitido por los docentes: Econ. Jorge Tejada Bernal y Ing. Victor Wong Calderón, en relación al Plan de Tesis titulado: "EVALUACIÓN DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE Y SU IMPACTO EN LA PERCEPCIÓN DE CALIDAD DE LA FRANQUICIA PINKBERRY MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL MODELO SERVQUAL Y EL PLAN EN MEJORA DE AREQUIPA 2017-2019", presentado por la bachiller: PAMELA ANDREA RODRIGUEZ HOYOS.

### SE DECRETA:

Aprobar el Borrador de Tesis, presentado por la bachiller: PAMELA ANDREA RODRIGUEZ HOYOS, teniendo en cuenta el informe y/u observaciones del jurado pre dictaminador que forma parte del presente dictamen y que deberán ser absueltos por los postulantes bajo su responsabilidad.

Arequipa, 09 de octubre del 2017

UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTA MARIA  
  
Dr. LUIS E. ESPINOZA  
Director(a) de la Oficina Provisional  
Ingeniería General



*“Saber más, es ser más libre”*

**César Vallejo**



### **DEDICATORIA**

*A mi familia, quienes son mi soporte y fuerza; y quienes me impulsan a crecer tanto en lo personal como en lo profesional.*

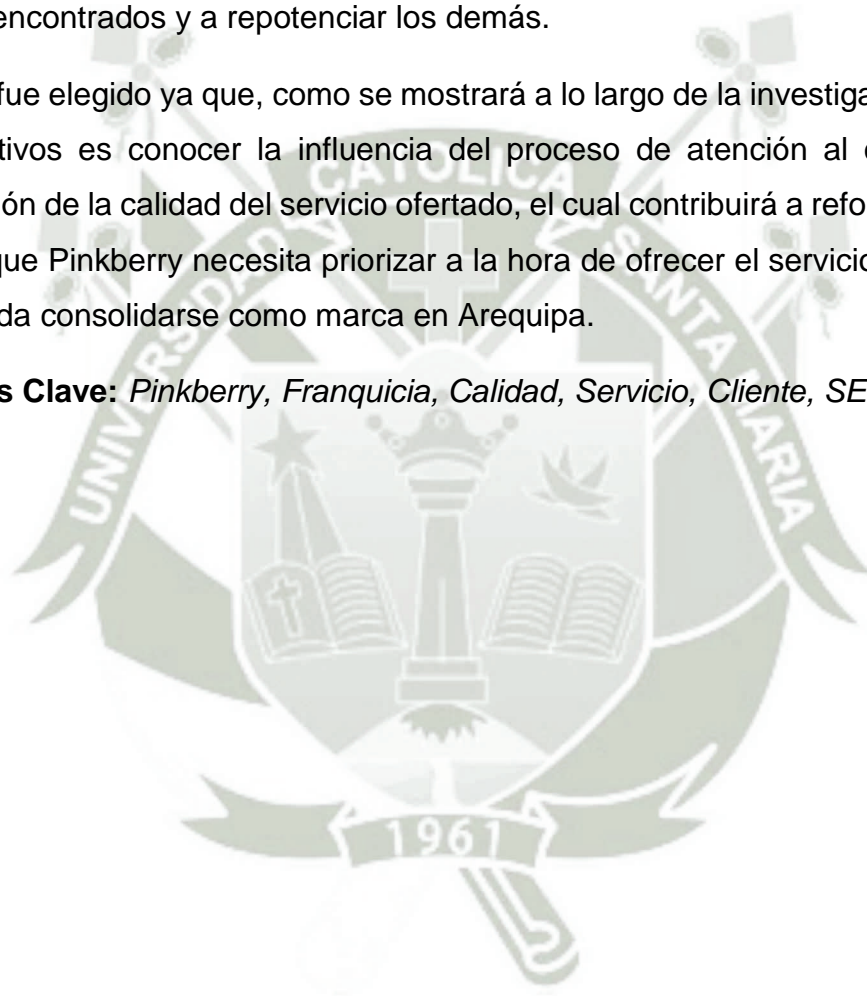


## RESUMEN

En la presente tesis se desarrolla un estudio de investigación de la atención al cliente que la franquicia Pinkberry ofrece en la ciudad de Arequipa y de que manera influye en la percepción de calidad de sus consumidores finales; a través de la aplicación del modelo SERVQUAL. El principal pilar del presente trabajo de investigación es diagnosticar los puntos débiles que posee la franquicia, basados en los indicadores que contempla el modelo a aplicar, dicho diagnóstico nos ayudará a desarrollar una serie de estrategias que contribuyan a reforzar los puntos débiles encontrados y a repotenciar los demás.

El tema fue elegido ya que, como se mostrará a lo largo de la investigación, uno de los objetivos es conocer la influencia del proceso de atención al cliente en la percepción de la calidad del servicio ofertado, el cual contribuirá a reforzar aquellos puntos que Pinkberry necesita priorizar a la hora de ofrecer el servicio, de manera que pueda consolidarse como marca en Arequipa.

**Palabras Clave:** *Pinkberry, Franquicia, Calidad, Servicio, Cliente, SERVQUAL*

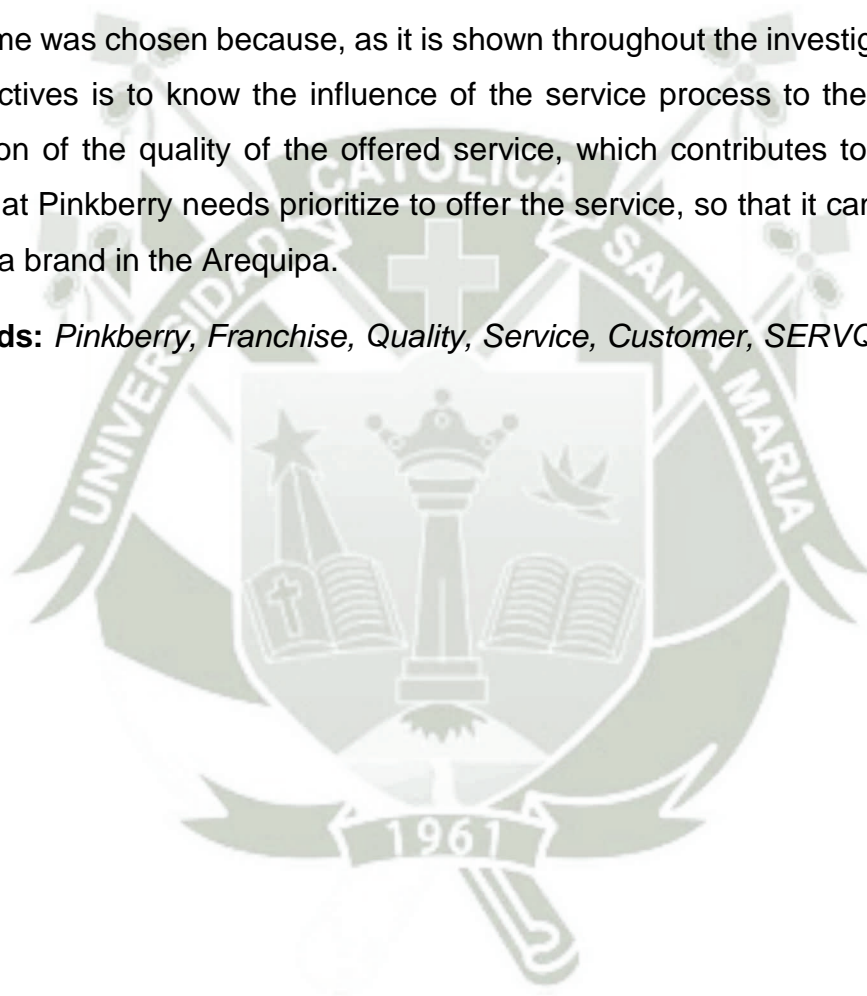


## ABSTRACT

This thesis develops a research study of the customer service that the Pinkberry franchise offers in Arequipa city, and how it influences the perception of the quality of its final costumers, through the application of the SERVQUAL model. The main pillar of this research is the diagnostic of the weaknesses of the franchise, based on the indicators that contemplate the model to be applied, the diagnostic of the topics helps to develop a series of strategies that contribute to beef up the weak points and to improve others

The theme was chosen because, as it is shown throughout the investigation, one of the objectives is to know the influence of the service process to the client in the perception of the quality of the offered service, which contributes to beef up the points that Pinkberry needs prioritize to offer the service, so that it can consolidate itself as a brand in the Arequipa.

**Keywords:** *Pinkberry, Franchise, Quality, Service, Customer, SERVQUAL*



## ÍNDICE

|  |    |
|--|----|
| INDICE DE TABLAS .....                                     | 11 |
| INDICE DE FIGURAS.....                                     | 13 |
| Introducción.....  | 14 |
| CAPITULO I: ANTECEDENTES .....                             | 16 |
| 1.1 Atención al Cliente.....                               | 16 |
| 1.1.1 Fundamentos de Recepción a Clientes .....            | 16 |
| 1.1.2 Proceso Atención al Cliente.....                     | 20 |
| 1.1.3 Niveles de Atención al Cliente.....                  | 21 |
| 1.1.4 Canales de Relación con Clientes .....               | 22 |
| 1.1.5 Criterios de Calidad de Atención al Cliente.....     | 24 |
| 1.1.6 Marketing de Relaciones.....                         | 26 |
| 1.1.7 Experiencias con el Cliente.....                     | 28 |
| 1.1.7.1 Importancia de Experiencias con el Cliente .....   | 28 |
| 1.1.7.2 Tipos de Experiencias con el Cliente .....         | 29 |
| 1.1.8 Momentos de Verdad.....                              | 30 |
| 1.1.9 Definición de Cliente .....                          | 31 |
| 1.1.9.1 Tipos de Cliente.....                              | 32 |
| 1.1.9.2 Necesidades y Expectativas del Cliente .....       | 35 |
| 1.1.10 Calidad .....                                       | 36 |
| 1.1.10.1 Tipos de Calidad.....                             | 36 |
| 1.1.11 Servicio.....                                       | 37 |
| 1.1.11.1 Servicio al Cliente .....                         | 38 |
| 1.1.11.2 Estrategias de Servicio al Cliente .....          | 42 |
| 1.1.11.3 Implementación de Estrategias de Servicio .....   | 44 |
| 1.1.11.4 Definición de Calidad de Servicio al Cliente..... | 45 |
| 1.1.11.5 Valor Agregado .....                              | 46 |
| 1.1.11.6 Estrategias de Servicios .....                    | 46 |
| 1.1.11.7 Satisfacción al Cliente.....                      | 47 |
| 1.1.11.7.1 Importancia de Satisfacción al Cliente .....    | 48 |
| 1.1.12 Definición Método SERVQUAL .....                    | 49 |
| 1.1.12.1 Parámetros de Medición de Indicadores .....       | 50 |
| 1.1.12.2 Estructura de Cuestionario de Investigación.....  | 51 |
| 1.1.12.3 Fiabilidad y Confiabilidad del Cuestionario.....  | 51 |



|   |   |     |
|---|---|-----|
| 1.1.13                                      | Marca Pinkberry.....                          | 52  |
| 1.1.13.1                                    | Pinkberry en el Perú.....                     | 54  |
| 1.1.13.2                                    | Pinkberry en Arequipa .....                   | 57  |
| CAPITULO II: PLAN GENERAL DE MERCADEO ..... |   | 59  |
| 2.1   | Situación del Mercado .....                   | 59  |
| 2.1.1                                       | Visión.....                                   | 59  |
| 2.1.2                                       | Misión .....                                  | 59  |
| 2.1.3                                       | Valores Organizacionales .....                | 59  |
| 2.1.4                                       | Estructura Organizacional.....                | 60  |
| 2.1.4.1                                     | Organización de Empresa.....                  | 61  |
| 2.1.4.2                                     | Organigrama de Tienda Pinkberry Arequipa..... | 63  |
| 2.1.5                                       | Objetivos estratégicos.....                   | 64  |
| 2.1.6                                       | Ventaja Estratégica .....                     | 65  |
| 2.1.7                                       | Crecimiento.....                              | 66  |
| 2.1.8                                       | Cadena de Valor.....                          | 68  |
| 2.1.9                                       | Matriz de Perfil Competitivo (MPC) .....      | 69  |
| 2.1.10                                      | Cinco Fuerzas de Porter.....                  | 70  |
| 2.1.11                                      | Ventaja Competitiva .....                     | 73  |
| 2.2   | Situación del Producto.....                   | 74  |
| 2.2.1                                       | Marketing Mix.....                            | 74  |
| 2.2.1.1                                     | Producto.....                                 | 74  |
| 2.2.1.2                                     | Precio.....                                   | 88  |
| 2.2.1.3                                     | Plaza.....                                    | 89  |
| 2.2.1.4                                     | Promoción.....                                | 89  |
| 2.2.1.4.1                                   | Campaña Social Media .....                    | 90  |
| 2.2.1.4.1.1                                 | Facebook .....                                | 90  |
| 2.2.1.4.1.2                                 | Twitter.....                                  | 96  |
| 2.2.1.4.1.3                                 | Instagram .....                               | 97  |
| 2.2.1.4.2                                   | Plataforma Digital .....                      | 101 |
| 2.3   | Situación Competitiva .....                   | 107 |
| 2.3.1                                       | Competencia .....                             | 107 |
| 2.4   | Situación de Distribución.....                | 110 |
| 2.4.1                                       | Proveedores .....                             | 110 |
| 2.4.2                                       | Clientes .....                                | 111 |
| 2.4.3                                       | Diseño de procesos.....                       | 111 |
| 2.4.3.1                                     | Proceso de Compras .....                      | 112 |



|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| 2.4.3.2   | Proceso de Producción.....                        | 114 |
| 2.4.3.2.1 | Recursos para Producción .....                    | 117 |
| 2.4.3.3   | Proceso de Ventas .....                           | 121 |
| 2.4.3.4   | Proceso de Servicio al Cliente.....               | 123 |
| 2.4.3.5   | Diseño de las instalaciones .....                 | 129 |
| 2.4.3.6   | Operaciones .....                                 | 131 |
| 2.4.3.6.1 | Objetivo de operaciones.....                      | 131 |
| 2.4.3.6.2 | Estrategia de Operaciones.....                    | 133 |
| 2.4.3.6.3 | Programación de operaciones de la franquicia..... | 136 |
| 2.4.3.6.4 | Operaciones Diarias.....                          | 138 |
| 2.5       | Situación del Entorno.....                        | 139 |
| 2.5.1     | Análisis de Factores Externos (EFE).....          | 139 |
| 2.5.2     | Análisis de Factores Internos (EFI) .....         | 140 |
| 2.6       | Situación de Ventas .....                         | 141 |
| 2.5.2     | Ventas Pinkberry 2015 – 2016.....                 | 141 |
| 2.5.3     | Proyección de ventas.....                         | 145 |
| 2.6       | Objetivos de Marketing .....                      | 149 |
| 2.6.2     | Segmentación .....                                | 149 |
| 2.7.1.1   | Edad.....   | 149 |
| 2.7.1.2   | Nivel socio-económico.....                        | 150 |
| 2.7.1.3   | Lugar de vivienda .....                           | 150 |
| 2.7.1.4   | Estilo de vida y consumo de producto.....         | 150 |
| 2.8       | Posicionamiento.....                              | 150 |
| 2.8.1     | Fidelización.....                                 | 151 |
| 2.9       | Implementación Método SERVQUAL .....              | 154 |
| 2.9.1     | Medición de los Ítems en el Cuestionario .....    | 154 |
| 2.10      | Indicadores de Variable Calidad de Servicio ..... | 155 |
| 2.10.1    | Fiabilidad.....                                   | 156 |
| 2.10.2    | Elementos Tangibles.....                          | 156 |
| 2.10.3    | Capacidad de Respuesta .....                      | 156 |
| 2.10.4    | Seguridad.....                                    | 156 |
| 2.10.5    | Empatía .....                                     | 157 |
| 2.11      | Indicadores de Variable Atención al Cliente.....  | 158 |
| 2.11.1    | Desempeño .....                                   | 159 |
| 2.11.2    | Adaptación.....                                   | 159 |
| 2.11.3    | Actitud.....                                      | 159 |

|            |  |     |
|------------|--|-----|
| 2.11.4     | Afrontamiento.....                               | 160 |
| 2.12       | Diseño de la Investigación .....                 | 160 |
| 2.12.1     | Tipo de Diseño .....                             | 160 |
| 2.12.2     | Diseño Muestral .....                            | 161 |
| 2.12.2.1   | Población.....                                   | 161 |
| 2.12.2.2   | Muestra.....                                     | 162 |
| 2.12.2.3   | Procedimiento.....                               | 163 |
| 2.13       | Resultados.....                                  | 163 |
| 2.13.1     | Análisis Situacional del Objeto de Estudio ..... | 163 |
| 2.13.2     | Estadísticos de Fiabilidad (SPSS) .....          | 165 |
| 2.13.3     | Análisis de Resultados (SPSS) – Clientes .....   | 165 |
| 2.13.3.1   | Síntesis.....                                    | 184 |
| 2.13.3.1.1 | Atención al Cliente.....                         | 184 |
| 2.13.3.1.2 | Calidad de Servicio.....                         | 185 |
| 2.13.4     | Análisis de Resultados (SPSS) – Empleados.....   | 187 |
| 2.13.6     | Análisis FODA.....                               | 203 |
| 2.13.6.1   | Subíndice FODA.....                              | 203 |
| 2.13.6.2   | Matriz FODA.....                                 | 205 |
| 2.13.7     | Propuesta de Plan de Mejoras 2017 – 2019.....    | 206 |
| 2.13.7.1   | Acciones de Plan de Mejora .....                 | 216 |
| 2.14       | Conclusiones.....                                | 221 |
| 2.15       | Recomendaciones.....                             | 223 |
| 2.16       | Bibliografía.....                                | 225 |
| 2.17       | Anexos .....                                     | 230 |
| 2.17.1     | Encuestas.....                                   | 230 |
| 2.17.2     | Plan de Tesis.....                               | 233 |

## INDICE DE IMÁGENES

|  |     |
|--|-----|
| IMAGEN 1: ELEMENTOS FROZEN YOGURT .....                        | 75  |
| IMAGEN 2: PRESENTACIÓN PINKBERRY .....                         | 77  |
| IMAGEN 3: COMPOSICIÓN FROZEN YOGURT .....                      | 87  |
| IMAGEN 4: COMPOSICIÓN PARFAIT .....                            | 87  |
| IMAGEN 5: FACEBOOK PINKBERRY .....                             | 91  |
| IMAGEN 6: FOTOS FACEBOOK PINKBERRY .....                       | 92  |
| IMAGEN 7: POST FACEBOOK PINKBERRY .....                        | 92  |
| IMAGEN 8: APLICACIONES FACEBOOK PINKBERRY .....                | 92  |
| IMAGEN 9: IMAGEN FACEBOOK PINKBERRY .....                      | 94  |
| IMAGEN 10: RELACIÓN CON TWITTER .....                          | 94  |
| IMAGEN 11: NOTAS FACEBOOK PINKBERRY .....                      | 95  |
| IMAGEN 12: RETROALIMENTACIÓN FACEBOOK .....                    | 96  |
| IMAGEN 13: TWITTER PINKBERRY .....                             | 97  |
| IMAGEN 14: POST EN TWITTER PINKBERRY .....                     | 97  |
| IMAGEN 15: INSTAGRAM PINKBERRY .....                           | 98  |
| IMAGEN 16: POST EN INSTAGRAM PINKBERRY .....                   | 98  |
| IMAGEN 17: PÁGINA WEB PINKBERRY .....                          | 101 |
| IMAGEN 18: PRODUCTOS PRINKBERRY – PÁGINA WEB .....             | 102 |
| IMAGEN 19: INFORMACIÓN NUTRICIONAL PRODUCTOS PINKBERRY .....   | 103 |
| IMAGEN 20: EVENTOS CORPORATIVOS PINKBERRY .....                | 104 |
| IMAGEN 21: ÚNETE AL EQUIPO PINKBERRY - PUBLICIDAD .....        | 105 |
| IMAGEN 22: BUSQUÉDALOCALES PINKBERRY .....                     | 106 |
| IMAGEN 23: PORTADA PÁGINA INICIAL – PÁGINA WEB PINKBERRY ..... | 106 |
| IMAGEN 24: COMPETIDOR GELART .....                             | 107 |
| IMAGEN 25: COMPETIDOR CAPRICCIO .....                          | 108 |
| IMAGEN 26: COMPETIDOR D'ONOFRIO .....                          | 109 |
| IMAGEN 27: COMPETIDOR MADNESS CREAMERY .....                   | 109 |
| IMAGEN 28: COMPETIDOR PURA FRUTA .....                         | 110 |
| IMAGEN 29: MÁQUINA DE REFRIGERACIÓN .....                      | 117 |
| IMAGEN 30: MÁQUINA DE FROZEN YOGURT .....                      | 118 |
| IMAGEN 31: INMUEBLES DE EXHIBICIÓN .....                       | 119 |
| IMAGEN 32: INSTRUMENTOS DE SERVICIO .....                      | 119 |
| IMAGEN 33: INSUMOS .....                                       | 120 |
| IMAGEN 34: INSTALACIONES PINKBERRY AREQUIPA .....              | 130 |
| IMAGEN 35: INSTALACIONES PINKBERRY AREQUIPA .....              | 130 |



## INDICE DE TABLAS

|  |     |
|--|-----|
| TABLA 1: VENTAJAS & DESVENTAJAS DE CANALES DE ATENCIÓN AL CLIENTE...   | 24  |
| TABLA 2: EXPECTATIVAS & PERCEPCIONES DE CRITERIOS DE CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE .....  | 25  |
| TABLA 3: CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS Y SUS IMPLICACIONES .....  | 42  |
| TABLA 4: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....   | 64  |
| TABLA 5: MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC).....   | 69  |
| TABLA 6: SABORES PINKBERRY – FROZEN YOGURT .....   | 77  |
| TABLA 7: SABORES PINKBERRY SHAKE.....  | 79  |
| TABLA 8: COMPOSICIÓN PARFAIT .....   | 80  |
| TABLA 9: PRESENTACIÓN TAKE HOME .....  | 80  |
| TABLA 10: TOPPINGS – FRUTAS FRESCAS .....  | 81  |
| TABLA 11: TOPPINGS - SECOS .....   | 83  |
| TABLA 12: TOPPINGS - DELUXE .....  | 85  |
| TABLA 13: TOPPINGS -LÍQUIDOS .....   | 86  |
| TABLA 14: OPERACIONES DIARIAS .....  | 138 |
| TABLA 15: ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS (EFE) .....  | 139 |
| TABLA 16: ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS (EFI) .....  | 140 |
| TABLA 17: TICKET PROMEDIO PINKBERRY AREQUIPA .....   | 141 |
| TABLA 18: NÚMERO DE TRANSACCIONES PINKBERRY AREQUIPA.....  | 143 |
| TABLA 19: VENTAS + RECARGO POR CONSUMO .....   | 144 |
| TABLA 20: PROYECCIÓN DE VENTAS 2017 - 2021 .....   | 146 |
| TABLA 21: VARIACIÓN DE VENTAS NETAS (ANUALES) .....  | 147 |
| TABLA 22: PROYECCIÓN DE TRANSACCIONES MENSUALES 2017 – 2021 .....  | 148 |
| TABLA 23: INDICADORES DE VARIABLE CALIDAD DE SERVICIO .....  | 155 |
| TABLA 24: INDICADORES DE VARIABLE ATENCIÓN AL CLIENTE.....   | 158 |
| TABLA 25: POBLACIÓN DEL DEPARTAMENTO Y PROVINCIA DE AREQUIPA.....  | 161 |
| TABLA 26: POBLACIÓN DEL DPTO. Y PROV. DE AREQUIPA .....  | 161 |
| TABLA 27: NIVEL SOCIO – ECONÓMICO DEL DPTO. Y PROV. DE AREQUIPA.....   | 162 |
| TABLA 28: TAMAÑO DE POBLACIÓN .....  | 162 |
| TABLA 29: ESTADÍSTICOS DE FIABILIDAD.....  | 165 |
| TABLA 30: CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS CLIENTES .....  | 166 |
| TABLA 31: CONOCIMIENTO DE LA FRANQUICIA.....   | 167 |
| TABLA 32: ESTADÍSTICAS DESCRIPTIVAS DE LOS ÍTEMS CALIFICADOS SOBRE ATENCIÓN AL CLIENTE .....   | 169 |
| TABLA 33: ORDENAMIENTO ESTADÍSTICO DESCRIPTIVO DE LA MEDIA EN LOS ÍTEMS CALIFICADOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE.....                                | 173 |
| TABLA 34: PROMEDIO DE LAS PERCEPCIONES SOBRE LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA EMPRESA PINKBERRY.....   | 174 |
| TABLA 35: ESTADÍSTICAS DESCRIPTIVAS DE LOS ÍTEMS CALIFICADOS DE PERCEPCIONES SOBRE EL SERVICIO DE BRINDA PINKBERRY .....                       | 175 |
| TABLA 36: ORDENAMIENTO ESTADÍSTICO DESCRIPTIVO DE LA MEDIA EN LOS ÍTEMS CALIFICADOS DE PERCEPCIONES SOBRE EL SERVICIO DE BRINDA PINKBERRY..... | 180 |
| TABLA 37: PROMEDIO DE LAS PERCEPCIONES DE LA CALIDAD EVALUADAS EN LA EMPRESA PINKBERRY .....   | 181 |
| TABLA 38: BRECHAS EN LA CALIDAD .....  | 183 |
| TABLA 39: CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS EMPLEADOS.....  | 187 |

|   |     |
|---|-----|
| TABLA 40: ESTADÍSTICAS DESCRIPTIVAS DE LOS ÍTEMS CALIFICADOS SOBRE ATENCIÓN AL CLIENTE DESDE LA PERCEPCIÓN DE LOS EMPLEADOS ..... | 189 |
| TABLA 41: Indicadores de Grado de Correlación o Asociación entre Variables. ....  | 192 |
| TABLA 42: Correlación entre variables Atención al Cliente y Calidad de Servicio.....  | 193 |
| TABLA 43: Correlación entre Indicadores de variable Atención al Cliente y Calidad de Servicio.....                                | 194 |
| TABLA 44: Correlación entre Indicadores de Variable Atención al Cliente e Indicadores de Variable Calidad de Servicio .....       | 196 |
| TABLA 45: ANÁLISIS FODA .....   | 205 |



## INDICE DE FIGURAS

|  |     |
|--|-----|
| FIGURA 1: PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE .....   | 20  |
| FIGURA 2: EXPECTATIVAS & PERCEPCIONES DE CRITERIOS DE CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE .....                     | 26  |
| FIGURA 3: PASOS FUNDAMENTALES DE MARKETING DE RELACIONES .....   | 28  |
| FIGURA 4: TIPOS DE CLIENTE.....  | 33  |
| FIGURA 5: COMPOSICIÓN DE SERVICIO A L CLIENTE .....  | 38  |
| FIGURA 6: VALORES ORGANIZACIONALES PINKBERRY – AREQUIPA.....   | 59  |
| FIGURA 7: ORGANIZACIÓN DE EMPRESA PINKBERRY .....  | 61  |
| FIGURA 8: ORGANIGRAMA TIENDA PINKBERRY – AREQUIPA.....   | 63  |
| FIGURA 9: VENTAJA ESTRATÉGICA.....   | 65  |
| FIGURA 10: CRECIMIENTO.....  | 66  |
| FIGURA 11: CADENA DE VALOR .....   | 68  |
| FIGURA 12: CINCO FUERZAS DE PORTER .....   | 70  |
| FIGURA 13: PROCESO DE COMPRAS – PINKBERRY.....   | 113 |
| FIGURA 14: PROCESO PRODUCCIÓN DE MEZCLA.....   | 115 |
| FIGURA 15: PROCESO PRODUCCIÓN DE TOPPINGS .....  | 116 |
| FIGURA 16: PROCESO DE VENTAS .....   | 122 |
| FIGURA 17: PERFIL SHARP .....  | 124 |
| FIGURA 18: FILOSOFIA SWIRL + CONECTA .....   | 125 |
| FIGURA 19: CONOCIMIENTO DE LA FRANQUICIA .....   | 167 |
| FIGURA 20: PROMEDIO DE LAS PERCEPCIONES SOBRE LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA EMPRESA PINKBERRY.....              | 174 |
| FIGURA 21: PROMEDIO DE LAS PERCEPCIONES DE LA CALIDAD EVALUADAS EN LA EMPRESA PINKBERRY .....                  | 182 |
| FIGURA 22: BRECHAS EN LA CALIDAD.....  | 183 |
| FIGURA 23: Correlación entre variables Atención al Cliente y Calidad de Servicio .....                         | 193 |
| FIGURA 24: Correlación entre indicadores de variable Atención al Cliente y Calidad de Servicio.....            | 194 |
| FIGURA 25: Correlación entre indicador Desempeño con los indicadores de variable Calidad de Servicio .....     | 197 |
| FIGURA 26: Correlación entre indicador Actitud con los indicadores de variable Calidad de Servicio.....        | 199 |
| FIGURA 27: Correlación entre indicador Adaptabilidad con los indicadores de variable Calidad de Servicio ..... | 200 |
| FIGURA 28: Correlación entre indicador Afrontamiento con los indicadores de variable Calidad de Servicio ..... | 202 |



## Introducción

La tesis desarrollada, presenta un estudio sobre la percepción de la calidad de servicio para la franquicia Pinkberry en la ciudad de Arequipa, a través de la evaluación en su proceso de atención al cliente. Al ser una franquicia relativamente nueva en el mercado arequipeño se consideró un periodo a corto plazo, es decir 2017 – 2019.

La iniciativa de consolidarse como marca en la ciudad de Arequipa, está dada por la aceptación de cierto público objetivo en la ciudad; sin embargo, se logró identificar ciertos factores que no contribuyen a su objetivo principal, las cuales se presentan como barreras para su desarrollo en el mercado señalado

El enfoque dado a la presente investigación, está dirigido a develar ciertos elementos en los cuales Pinkberry necesita trabajar para lograr una total calidad en su servicio, desde la percepción y expectativa del cliente. Dichos elementos se identificaron gracias a la aplicación de la metodología SERVQUAL, la cual nos permite mapear el estado actual de la calidad del servicio.

El aporte que brinda el trabajo desarrollado, es identificar que elementos de la atención al cliente guardan estrecha relación con la percepción de calidad de servicio y cuáles pueden ser sus puntos de mejora. Se propone un plan de mejoras, orientado hacia aquellos elementos con necesidad de prioridad, con el fin de lograr cumplir con las expectativas del cliente en cuanto a atención y calidad.

En el desarrollo de los resultados se muestra los resultados obtenidos de la aplicación de la metodología SERVQUAL, la cual nos permitió identificar los puntos fuertes y débiles en cuanto a la calidad percibida.

La presente tesis se desarrolla en dos capítulos:

**CAPÍTULO I: ANTECEDENTES;** este capítulo explica los diversos aspectos que nos permitirán relacionarnos con los conceptos atención al cliente, calidad de servicio y método SERVQUAL y sus características. Nos acerca más a la marca Pinkberry, a nivel nacional y a nivel de franquicia en Arequipa

**CAPITULO II: PLAN GENERAL DE MERCADEO;** detalla más a profundidad la manera en cómo Pinkberry se estructura, su visión, misión, valores, estructura

organizacional, entre otros aspectos que nos otorgan una foto de la realidad de la franquicia, en donde se detalla lo siguiente:

- Situación del Producto, en la que se desarrolla todo el Marketing Mix identificado de la franquicia.
- Situación Competitiva, en donde se identifican los principales competidores de la franquicia en la ciudad de Arequipa
- Situación de Distribución, en donde se encuentra toda la cadena de valor que Pinkberry incluye en sus operaciones.
- Situación del Entorno, en la cual se identifican factores externos e internos clave que influyen en las operaciones de la franquicia.
- Situación de Ventas, en donde se analiza las ventas registradas en el periodo 2015 y nos permite realizar una proyección estimada.

El capítulo describe el Método SERVQUAL, forma y formato de aplicación, los indicadores que este nos brinda y de que manera se relacionan con la Franquicia Pinkberry; en cuanto a su aplicación se desarrolla el procedimiento empleado y los objetivos que se desean conseguir. Los resultados de la aplicación SERVQUAL ejecutada y las interpretaciones respectivas que nos permiten conocer la realidad de la franquicia. Por último, todo se sintetiza en la Matriz FODA, la cual nos da paso a generar estrategias que contribuyan al crecimiento y fortalecimiento de los puntos débiles de la franquicia.

## **CAPITULO I: ANTECEDENTES**

### **1.1 Atención al Cliente**

En mercados altamente competitivos, la batalla por mantener la facturación del cliente habitual es crucial para el éxito a largo plazo de una empresa, pero la atención al cliente, no solo es una ventaja comparativa. En muchos sectores, es la ventaja que determina la competitividad de un negocio. El servicio, por su parte, es el nuevo parámetro que utilizan los clientes para juzgar a una empresa. (BAND WILLIAM, Socio en el Área de Prácticas de Gestión Estratégica de Coopers Lybrand Consulting Group – Toronto)

Hoy en día se considera la atención al cliente una acción de ventas; puesto que es la manera en la que se estimula al cliente a volver con frecuencia. Un estudio realizado por American Management Association, indica que las compras realizadas por clientes fieles, porque están a gusto con la atención recibida, representa un 65% del volumen de ventas promedio de una empresa.

Asimismo, dado que la calidad de atención al cliente es una herramienta de ventas, también podemos considerarla una ventaja comparativa a largo plazo, ya que, la relación que se establece entre el personal de la empresa y los clientes, contribuyen a una fidelización la cual se traduce a una venta fija.

#### **1.1.1 Fundamentos de Recepción a Clientes**

Marketing Science Institute, de Cambridge, Massachusetts, realizó una investigación, la cual consistía en preguntar a los clientes de una variedad de empresas de servicios, cuáles eran los factores que consideraban más importantes en la atención al cliente, las cuales, el Institute, catalogó como Fundamentos de Acogida al Cliente.

#### **Eficacia**

Donde podemos identificar dos niveles:

- Nivel de Negocio: El cliente precisa saber que el personal de la empresa le ayudará a solucionar su problema, tomando las medidas para cerrar el caso, sin aplazar la gestión.



- Nivel Personal: Reacción positiva del personal, sin llegar a actitudes a la defensiva.

### **Flexibilidad**

Las respuestas negativas, como un “NO SE PUEDE” o un “NO”, deben de evitarse. El cliente debe de sentir la plena seguridad, de que el personal de la empresa priorizará sus necesidades. Es decir, la empresa debe de poner en marcha su capacidad de persuasión.

### **Respuesta**

Los clientes esperan que se les considere como prioridad ante cualquier acontecimiento; cuando se produce algún error o falla por parte de la empresa, los clientes desean una respuesta satisfactoria y rápida. No se debe de ofrecer algo que se sabe, a priori, es falso, o que la empresa no se encuentra en condiciones de cumplir; ofrecer algo teniendo la certeza que se podrá cumplir, genera confianza en los clientes.

### **Interés Amistoso**

Va más allá que un trato amistoso y cordial, el cliente desea sentirse importante para la empresa, es decir, espera no solo su satisfacción con la venta si no ser parte de la experiencia llevada a cabo para cubrir su satisfacción.

El ponerse en el lugar del cliente, llevará a la empresa a comprender sus necesidades y tener una comunicación más fluida y un feedback positivo.

### **Empatía**

La relación comercial que con el día a día se va construyendo entre cliente y empresa, es crucial para que se alcances objetivos y beneficios mutuos; esta relación debe basarse en la confianza y el respeto, puesto que, al mantener a los clientes satisfechos, el vínculo creado se verá fortalecido. Según el estudio realizado por Marketing Science Institute, indica que los clientes desean ser conocidos y reconocidos.

### **Escucha & Silencio**

Tanto la escucha como el silencio representan respeto e interés hacia los clientes; una pausa después de que el cliente comentó alguna característica, aspecto del producto, crítica constructiva o respondió alguna pregunta por parte de la empresa, indica que esperamos mayor alcance por parte del cliente, y de este modo se sienta comprometido con el crecimiento de la empresa.

Del mismo modo, para encuentros directos con el cliente se consideran los siguientes fundamentos:

### **Acogida**

Es de suma importancia ofrecer una cálida bienvenida al cliente, la cual creará un ambiente de confianza para el cliente y contribuirá a la satisfacción del mismo.

Este fundamento consiste en brindar una agradable recepción, saludar, presentar y poner el producto a su disposición.

### **Presentación**

En esta fase, se realiza el despliegue de todos los productos que ofrecemos, y los cuales, consideramos que pueden cubrir las necesidades del cliente.

### **Indagación**

Muchas veces en los encuentros directos, el cliente manifiesta lo que desea, sin embargo, existen situaciones en donde el cliente no lo sabe y requiere de una guía por parte del personal a cargo de satisfacer su necesidad, por lo que, se procede a hacer preguntas amables que permitan aclarar su deseo de necesidad.

### **Persuasión**

Momento crucial en un encuentro directo, es el momento en donde se hace uso de todos los recursos necesarios para concretar la venta.

### **Cierre**

Tras lograr una persuasión exitosa, la venta se concreta con el cierre de esta, es decir la producción del perdido posterior entre a las manos del cliente.

### **Despedida**

Debe ser cálida y amistosa, es la ocasión perfecta para fidelizar al cliente. La despedida debe ser la oportunidad para crear un vínculo con el cliente, de manera que, regrese con frecuencia.





### 1.1.2 Proceso Atención al Cliente

**FIGURA 1: PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE**

#### SERVICIO ANTES DE LA VENTA

Se pueden y se deben de preveer, con la finalidad de estar anticipados a la necesidades de los clientes. En esta fase, se deberá llevar a cabo actividades de contacto, documentación, orgaización de clientes.

El área encargada de brindar soporte a las ventas deberán analizar la forma en la que los productos serán ofrecidos, con la finalidad de anticiparse a un abastecimiento y financiamiento óptimo.

#### SERVICIO DURANTE LA VENTA

Contempla la capacidad del personal d ela empresa de:

- Exponer los servicios y beneficios que se puede proporcionar.
- Exponer las características que diferencian a la empresa de la competencia.
- Sugerir la forma optima d eutilización para obtener un máximo rendimiento.
- Indagar sobre el concepto que el cliente tiene de la competencia.
- Persuadir sobre el vinculo entre empresa - cliente, el escuchar y apliar lo que el cliente necesita d ela empresa, le facilita el acceso a la mejora continua de su producto.

#### SERVICIO POST-VENTA

Consita en brindar soporte despues de concretada la venta, para su máximo provecho y rendimiento, anticipandonos a concretar futuras ventas. El personal encargado de las ventas deberá:

- Cumplir con lo ofrecido, en cuanto a tiempos de entrega, calidad, sabor, etc.
- Otorgar una atención inmediata, eficiente y eficaz ante reclamos, quejas y/o sugerencias.
- Acceso a información sobre uso y empleo de los productos ofrecidos.

El servicio Post - Venta contempla la asesoría y/u orientación a dudas y preguntas despues d ela venta, así como las sugerencias por parte de los clientes para mejorar el producto.

**FUENTE: FRED R. DAVID, "CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA"**  
**ELABORACIÓN: PROPIA**

### 1.1.3 Niveles de Atención al Cliente

#### **EL BÁSICO**

Donde el encargado de procesar la venta, no le da seguimiento alguno (KOTLER, 1996). Por lo general son empresas que se dirigen al quiebre de las mismas. ya que son totalmente ajenas a sus clientes; el personal de ventas solo se encarga de registrar la venta a través de una transacción económica, sin tomar en cuenta las fases del servicio.

#### **EL REACTIVO**

El personal de ventas, se encarga de vender el producto, del mismo modo le da la posibilidad al cliente de llamar al departamento de atención al cliente en caso tenga alguna duda o problema con el producto y/o atención recibida por parte de la empresa.

Esto demuestra poca iniciativa de parte de la empresa, dándole a su servicio poca importancia, debido a que solo le brinda información al cliente cuando este la solicita.

#### **EL RESPONSABLE**

Se da cuando el personal encargado de ventas se encarga de llamar a los clientes, poco después de haberse registrado la venta, para saber si el producto cumplió y/o está cumpliendo con sus expectativas.

El personal encargado de ventas, le pide al cliente que le comuniqué las sugerencias necesarias para mejorar su servicio. En el caso el cliente deje de comprar, la empresa se pone en contacto con él para identificar las causas.

#### **EL PROACTIVO**

El vendedor o alguna persona encargada se encarga de llamar al cliente para comunicarle las mejoras del producto o lanzamiento de productos nuevos que le podrían interesar (KLOTTER PHILIP, 1996). La empresa debe demostrar que sus clientes son su prioridad. Mantener al tanto al cliente sobre las mejoras continuas que se le dan al producto, es una manera de satisfacción al cliente, ya que se les considera parte del proceso.

Él está en constante contacto con el cliente, indagando sobre sus percepciones, es una forma responsable de corregir posibles deficiencias en el producto.

## **EL DE LA SOCIEDAD**

En este nivel encontramos a aquellas empresas que consideran que, sin clientes, no habría empresa. Empresas las cuales trabajan por exceder las expectativas de los clientes.

"Servir al cliente es la misión, establecer una ventaja sobre los demás es el objetivo y lograr satisfacer cada detalle dentro del servicio al cliente es la prioridad"

### **1.1.4 Canales de Relación con Clientes**

Los canales principales, los cuales son considerados en la relación con los clientes, contemplan la atención directa a la hora de registrar la venta o también conocida como atención presencial, la atención telefónica y la atención telemática.

Los canales antes mencionados o vías de contacto con el cliente, deben de aplicarse de forma que el cliente sienta una atención cálida y de calidad.

#### **Atención Presencial**

Este canal de atención se da de manera directa en el establecimiento de la empresa que ofrece el servicio.

Es importante considerar, que, al cliente crear un vínculo con la empresa no lo hace solo con las personas encargadas de la atención, si no que involucra a todos los elementos que están en contacto con él, es decir, las instalaciones, el ambiente, los olores, los colores, la decoración, etc.

#### **Atención Telefónica**

Considerado como el canal más usado para atención al cliente, además de tener como principal mediador hoy en día a el Internet. Gracias a este canal de atención, las empresas cuentan con la oportunidad de ofrecer una imagen moderna y llegar a mayor público objetivo.



### Atención Telemática

El uso de Internet en cuestiones de atención al cliente se debe realizar a través de los siguientes instrumentos:

- ✓ Correos electrónicos; hoy en día la mayor parte de notificaciones y marketing se realiza bajo este medio.
- ✓ Webs Corporativas; las cuales ofrecen información de la empresa y de sus productos, muchas veces la Web nos permite registrar compras de productos y/o servicios online, y en donde podremos encontrar un espacio exclusivo de “Atención al Cliente”
- ✓ Redes Sociales y aplicaciones para Smartphones.

Al analizar los canales de relación con clientes propuestos, podemos identificar que cada uno posee ventajas y desventajas, las cuales, nos permiten realizar un análisis más profundo a la hora de escoger y/o identificar qué tipo de canal emplear.



**TABLA 1: VENTAJAS & DESVENTAJAS DE CANALES DE ATENCIÓN AL CLIENTE**

| ATENCIÓN           | VENTAJAS  | DESVENTAJAS   |
|--------------------|---|---|
| <b>PRESCENCIAL</b> | Respuesta Instantánea<br>Posibilidad de Rectificar o<br>Aclarar Situaciones<br>Respuesta Inmediata en<br>Tiempo y Espacio<br>Contacto Directo con el<br>Cliente | Riesgo de Alterar<br>Información<br>Comunicación Efímera  |
| <b>TELEFÓNICA</b>  | Coste Reducido<br>Medio de Comunicación<br>Directo<br>Comodidad<br>Rapidez  | Diferente Entorno Físico<br>Inoportunidad del<br>Momento<br>Comunicación Efímera<br>Posibilidad de<br>Distracciones |
| <b>TELEMÁTICA</b>  | Propagación Viral<br>Accesibilidad<br>Coste Reducido  | No existe Interacción en<br>Comunicaciones<br>Electrónicas  |

**FUENTE: SOLEDAD CARRASCO FERNANDEZ. "ELEMENTOS DE LA VALORACIÓN DE LOS CLIENTES"**  
**ELABORACIÓN: PROPIA**

### 1.1.5 Criterios de Calidad de Atención al Cliente

Podemos afirmar que la calidad corresponde a aquella valorización que el cliente otorga a un servicio recibido, de acuerdo a sus expectativas, las cuales se comparan entre las puestas al inicio del servicio y las ultimas al haber recibido el servicio.

Las expectativas de los clientes, así como las precepciones del servicio brindado, son elementos fundamentales para la valorización que el cliente otorga a la empresa.

Podemos diferenciar los siguientes criterios entre expectativas y percepciones del cliente:

**TABLA 2: EXPECTATIVAS & PERCEPCIONES DE CRITERIOS DE CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE**

| EXPECTATIVAS   | PERCEPCIONES   |
|--|--|
| Necesidades<br>Personales<br>Recomendaciones<br>Experiencias<br>Comunicaciones<br>Externas | Seguridad<br>Capacidad de<br>Respuesta Empatía<br>Fiabilidad<br>Apariencia |

**FUENTE: SOLEDAD CARRASCO FERNANDEZ. "ELEMENTOS DE LA VALORACIÓN DE LOS CLIENTES"**  
**ELABORACIÓN: PROPIA**

De esta manera, es como se logra concluir que la valorización que los clientes tienen sobre la calidad de atención, se da de un comparativo entre sus expectativas y percepciones; de modo que, los resultados entre la comparación del nivel de calidad y el grado de satisfacción es el siguiente:



**FIGURA 2: EXPECTATIVAS & PERCEPCIONES DE CRITERIOS DE CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE**



FUENTE: SOLEDAD CARRASCO FERNANDEZ. "ELEMENTOS DE LA VALORACIÓN DE LOS CLIENTES"  
ELABORACIÓN: PROPIA

### 1.1.6 Marketing de Relaciones

"Conjunto de estrategias y actuaciones encaminadas a mantener y mejorar las relaciones con los clientes. Las empresas deben evolucionar desde el marketing de las transacciones al marketing de las relaciones" (ILDEFONSO GRANDE, ESTEBAN; 2005)

#### Marketing de las Transacciones

- Planificación a corto plazo.
- Resalta características de los bienes y/o servicios, no los beneficios que puede proporcionar el consumo.
- Poco compromiso con los clientes, mantiene un contacto escaso y/o casi nulo con ellos tras la compra.
- No presta atención prioritaria a la atención al cliente y a su satisfacción.
- La calidad del producto se considera competencia exclusiva del departamento de procesos y producción.
- Fija su interés en las ventas.

### **Marketing de Relaciones**

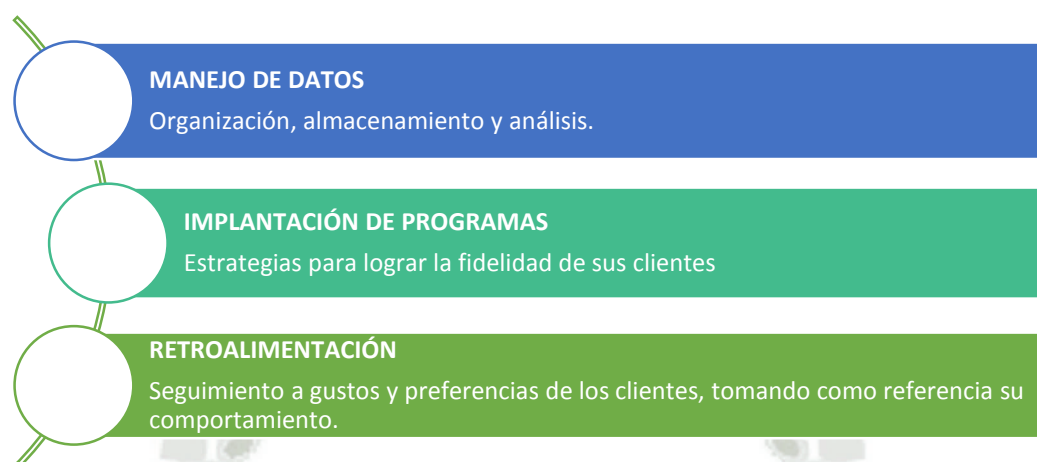
- Planifica y posee visión a largo plazo.
- Considera que la calidad debe de ser de suma importancia para toda la organización.
- Enfatiza conservar a sus clientes y maximizar su satisfacción.
- Considera a los clientes el activo más importante de la empresa.
- Resalta los beneficios de los cuales pueden ser acreedores los clientes.

Podemos decir entonces, que Pinkberry posee un Marketing de Relaciones debido a que, valora y toma en cuenta a sus clientes; la base de datos con data sobre sus compras, gustos, preferencias, son fundamentales para ofrecerle productos especiales, los cuales consigan una fidelización del cliente.

Marketing de Relaciones, como su nombre lo indica, tiene por principal objetivo crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas con sus clientes, con el objetivo de conseguir fidelidad, confianza y buenas relaciones para con sus clientes.

Dicho Marketing contempla los siguientes pasos fundamentales:

**FIGURA 3: PASOS FUNDAMENTALES DE MARKETING DE RELACIONES**



**FUENTE: SOLEDAD CARRASCO FERNANDEZ. "ELEMENTOS DE LA VAORACIÓN DE LOS CLIENTES"**  
**ELABORACIÓN: PROPIA**

### 1.1.7 Experiencias con el Cliente

Para el cliente, la impresión de la primera experiencia en cuanto al servicio brindado es la más importante a la hora de valorizar un servicio, esencialmente la atención recibida. Por ejemplo, en los encuentros de servicio que Pinkberry brinda encontramos la bienvenida, indagación, degustación, selección, creación de producto, satisfacción, registro de venta.

Es en estos encuentros con el cliente en donde se percibe y se valoriza la calidad del servicio y es así como cada encuentro contribuye a la satisfacción y a la superación de las expectativas de los mismos.

Desde el punto de vista de la franquicia, cada uno de los encuentros con sus clientes representa una nueva y mayor oportunidad de demostrar y revelar su capacidad de atención.

#### 1.1.7.1 Importancia de Experiencias con el Cliente

Los encuentros con el cliente se dan en cada interacción que ellos demandan con personal de la empresa, sin embargo, cualquier encuentro con el cliente puede ser crítico para el nivel de satisfacción del cliente.

El primer encuentro siempre será el comparativo para todos los demás encuentros que experimente el cliente, por lo que, como



empresa, Pinkberry busca siempre dar la mejor impresión en todos sus encuentros. Del mismo modo cabe resaltar que existen encuentros trascendentales, en donde la conexión con el cliente puede darse de por vida.

#### **1.1.7.2 Tipos de Experiencias con el Cliente**

Los encuentros con el cliente, dan lugar a una conexión de este último con la empresa, por lo que se debe buscar siempre causar una buena impresión.

Existen tres tipos de encuentro con el cliente:

##### **Experiencias Remotas**

Encuentros sin ningún contacto humano, por ejemplo, cuando un cliente interactúa con un cajero automático a través de su sistema. Los encuentros remotos, también se presentan cuando una empresa envía vía email los estados de cuenta a cada cliente.

Cada encuentro remoto representa una nueva oportunidad de establecer conexiones de calidad con sus clientes

##### **Experiencias Telefónicas**

Considerado uno de los encuentros más comunes en cuanto a servicio al cliente, información general, atención de reclamos, pedidos y/o sugerencias. La percepción que se obtiene de un encuentro telefónico es diferente al encuentro remoto ya que, el nivel de interacción es mayor; es decir, el tono de voz, las palabras empleadas, el manejo de la situación, etc., son características que el cliente toma en cuenta a la hora de juzgar un servicio.

##### **Experiencias en Persona**

Encuentro directo entre cliente y empresa, por ejemplo, la persona encargada de dar la bienvenida a la experiencia Pinkberry. Las actitudes, expresiones, palabras, manejo de situación,

comportamiento verbal, atuendo, presencia, etc. son elementos críticos para crear una buena percepción de calidad al cliente.

Es en estos encuentros en donde el cliente desempeña un papel importante al fortalecer el servicio de calidad, a través de su adecuado comportamiento durante la interacción.

Un cliente está expuesto a experimentar cualquiera de estos tipos de encuentros e incluso la combinación de los tres. Asimismo, entre las fuentes de satisfacción e insatisfacción del cliente encontramos, recuperación, adaptabilidad, espontaneidad y afrontamiento a la hora de los encuentros con la empresa.

#### **1.1.8 Momentos de Verdad**

Los momentos de verdad se dan cuando el cliente entra en contacto con la empresa, este encuentro de servicio puede durar segundos, pero estos segundos son base para la formación de opiniones y juicios sobre la calidad del servicio que ofrece la empresa.

La comprensión del centro de servicio le permite a la empresa diseñar el servicio, a través del mostrador y de la oficina de soporte, para asegurarse que en todas las etapas del proceso se efectúen las cosas correctas y se asuman las mejores actitudes. (PEPPARD JOE, 1996).

##### **Atención Directa al Cliente (Mostrador)**

Tanto el cliente como la empresa se encuentran en el mostrador. Estos encuentros ocurren en cualquier momento en que los clientes entran en contacto con la empresa.

El personal de ventas, los teléfonos y las cajas registradoras son ejemplos de canales para un encuentro de servicio.

Independientemente que el contacto con el cliente sea por teléfono, en su oficina o en la oficina de la empresa, el ingrediente clave son los mismos clientes y el personal que brinda el servicio.

Según Peppard Joe (1996), los procesos y los sistemas de soporte que brindan las empresas deben enfocarse en mejorar la capacidad tanto del cliente como del personal para conseguir un intercambio satisfactorio.

Es de vital importancia asumir una actitud amable en el mostrador; el proceso para brindar el producto puede no ser el más adecuado pero se ve compensado con las actitudes amables y cálidas que otorgan con el servicio; caso contrario, el proceso para brindar el producto puede ser el mejor sin embargo la persona que atiende lo puede hacer de manera descortés, lo que genera en la mente del cliente una imagen negativa de la empresa; la planeación del proceso de atención al cliente se da por ambas partes para lograr el éxito de la empresa.

### **Atención Indirecta al Cliente (Oficina de Soporte)**

La oficina de soporte se considera como un elemento distante del cliente, sin embargo, el mostrador requiere de esta para realizar sus funciones. (Peppard Joe, 1996).

En esta área se deben formular los planes de abastecimiento de recursos tanto para la producción del producto y/o servicio, considerando la forma de obtener una mejora continua y constante de los procesos, para llevar el producto a manos del cliente.

La disponibilidad del producto requiere de una exhaustiva planeación, la cobertura de todos los pequeños detalles que el cliente graba en su mente debe de generarse con el interés de ser mejores.

#### **1.1.9 Definición de Cliente**

Podemos definir al cliente, como aquella persona o grupo que pagan por bienes y/o servicio de su necesidad.

Según la American Marketing Association (A.M.A.), podemos definir como cliente al comprador potencial o real de los productos y/o servicios, definición



que puede ser complementada por lo planteado por The Chartered Institute of Marketing (CIM)<sup>1</sup>; quienes consideran que No necesariamente las personas o empresas que adquieren los productos y/o servicios son los consumidores finales.

De modo que el Diccionario de Marketing, de Cultural S.A, nos otorga una definición mucho más completa, en donde consideran que “cliente es un término que define a la persona u organización que realiza una compra; puede estar comprando en su nombre, y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprar para otro, como el caso de los artículos infantiles. Resulta la parte de la población más importante de la compañía”<sup>2</sup>

#### 1.1.9.1 Tipos de Cliente

La tipología de cliente que podemos encontrar en diversas fuentes, nunca es estática, siempre se mantiene en constante cambio. Es decir, cada sujeto puede variar sus gustos, preferencias y/o conductas dependiendo del entorno por el cual este rodeado y por el momento en el que este se encuentre.

Por lo general, las empresas que llevan tiempo establecidas en el mercado poseen una amplia cartera de clientes, la cual pudo ser trabajada a través de sondeos de compra frecuente, compra ocasional, volúmenes de compra altos, etc. Esta situación es un desafío para las empresas, puesto que, no solo está en juego la satisfacción del cliente y su fidelidad, si no también, la estructura organizacional la cual debe solventar el servicio de calidad que se ofrece.

---

<sup>1</sup> The Chartered Institute of Marketing (CIM) ubicado en Reino Unido, Europa

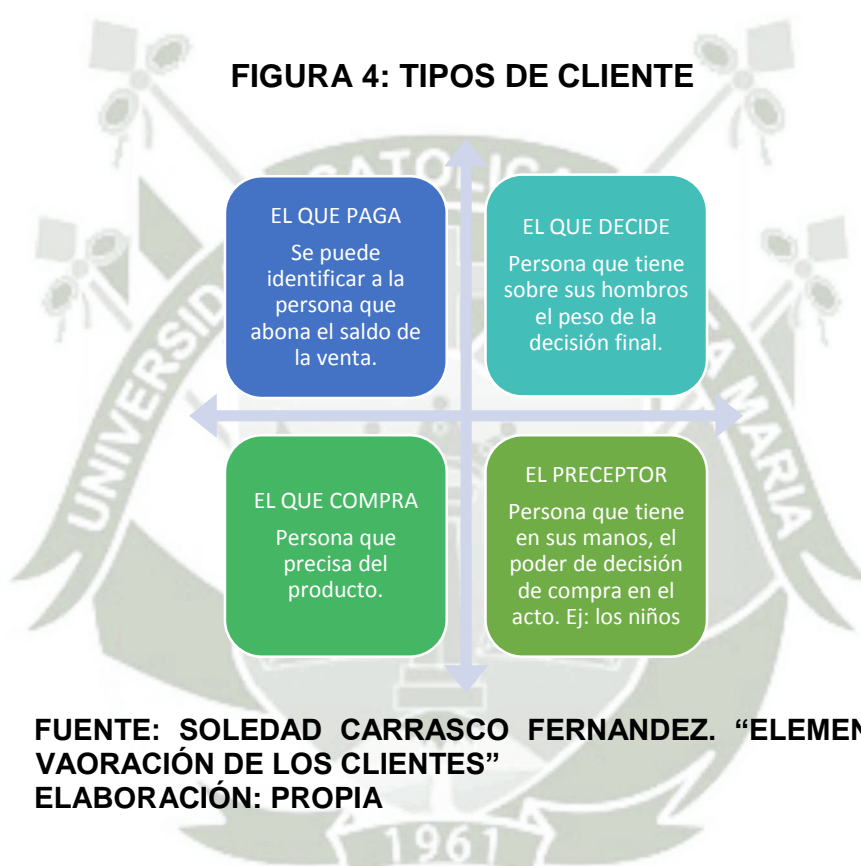
<sup>2</sup> Entre algunas consideraciones que Philip Kotler brinda acerca de los clientes, encontramos:

- Los productos van y vienen, el verdadero desafío de las empresas se encuentra en que sus clientes duren más que sus productos. Se debe de considerar el ciclo de vida del mercado y el ciclo de vida del cliente en lugar del ciclo de vida del producto.
- Las empresas deben de considerar a sus clientes como un activo que debe ser gestionado como cualquier otro de la empresa.
- Si la empresa no presta atención a sus clientes, otra empresa lo hará.

Es por ello, que es fundamental que se conozca los tipos de clientes con los cuales se debe lidiar en el día a día, con el único fin de poder clasificarlos de la mejor manera posible y sobrepasar sus expectativas en cuanto al servicio.

La tipología del cliente comienza en el acto de la venta; cada característica y/o actitud identificada nos permitirá una maximización de satisfacción. Podemos encontrar cuatro tipos de cliente:

**FIGURA 4: TIPOS DE CLIENTE**



**FUENTE: SOLEDAD CARRASCO FERNANDEZ. "ELEMENTOS DE LA VAORACIÓN DE LOS CLIENTES"**  
**ELABORACIÓN: PROPIA**

Del mismo modo podemos encontrar a clientes con diferentes tipos de actitudes y características a la hora de precisar y ejecutar una compra, los que podemos identificar son:

### **Racional**

Personas que sabe lo que quiere y necesita, es concreto y conciso con su demanda y opiniones por lo que cualquier tipo de información brindada, debe ser exacta.

La persona encargada de ejecutar la venta deberá demostrar seriedad e interés en los productos ofrecidos; así como, seguridad y profesionalismo.

### **Reservado**

Persona que evita el contacto visual, procura mantener distancia con la persona encargada de las ventas. No da a conocer sus intereses ni opiniones y busca tiempo para valorar y decidir.

La persona encargada de ejecutar la venta deberá hacer preguntas de respuesta fácil, animarlo a expresar sus opiniones, enseñarle la variedad de productos ofrecidos, no interrumpir sus participaciones verbales y dejarle tiempo para pensar.

### **Indeciso**

Persona que muestra una actitud de duda e indecisión en el acto de venta; demanda gran cantidad de información para poder concretar su compra, esto origina que su decisión lleve tiempo.

La persona encargada de ejecutar la venta deberá de mostrarse calmado, escucharlo activamente, mostrar seguridad y ser empático.

### **Dominante**

Persona que necesita expresar sus conocimientos y superioridad, cree conocer los productos, lo que hace que muestre cierta duda a la hora de recibir información y exige mucha atención.

La persona encargada de ejecutar la venta deberá de ofrecer información objetiva basada en datos demostrativos, escuchar activamente, mostrar calma y no considerar sus críticas como personales.

### **Hablador**

Persona que expone sus diversos puntos de vista, no necesariamente relacionados a la compra, se interesa por la opinión del vendedor y necesita que estén pendientes de él.



La persona encargada de la venta deberá de tratar de conducir la conversación hacia la venta, realizar preguntas concretas, no demostrar inquietud ni prisa.

### **Impaciente**

Persona que demuestra prisa, se pone nerviosa mientras espera y necesita que le presten atención.

La persona encargada de la venta deberá de mostrar interés por él lo antes posible, ofrecer información concisa y pocos productos, así como ofrecerle información escrita que pueda ser valorada en otro momento.

#### **1.1.9.2 Necesidades y Expectativas del Cliente**

Para cualquier empresa que se dedica a producir y/o distribuir, el cliente debe ser su prioridad en toda la extensión de la palabra. Todos los productos y/o servicios ofrecidos, deben satisfacer las necesidades de cliente, ya que de ellos depende la supervivencia de la empresa en el mercado.

Las empresas ofertantes, deben de ser capaces de desarrollar productos y/o servicios, que cumplan y superen las expectativas del cliente, ya que, dichas expectativas están directamente relacionadas con la calidad de los productos y/o servicios que se ofrecen.

### **Calidad**

Podemos definir calidad, como el conjunto de características de cualquier producto y/o servicio que cumplen con ciertos requisitos, que lo hacen aptos para satisfacer las necesidades del cliente.

Dícese de aquel producto y/o servicio que, al adquirirlo, satisfaga todas las expectativas puestas en él; la calidad no tiene relación con lo brillante que sea, ni con su costo o la cantidad de características que pueda tener. “Si el producto y/ servicio satisface o sobrepasa las expectativas del cliente una y otra vez, entonces estaría en la mente del cliente como un servicio de calidad” (JURAN, 1990)

A pesar de que existen muchos conceptos y definiciones sobre lo que es y lo que no es calidad, los diferentes autores encontrados coinciden en que el objetivo fundamental de la calidad se encuentra en la satisfacción al cliente. En conclusión, la calidad está relacionada con el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes, así como de la satisfacción de sus necesidades.<sup>3</sup>

Los clientes tienen un conjunto de necesidades, requisitos y expectativas, por lo que las empresas proporcionan calidad cuando sus productos y/o servicio igualan o superan las expectativas de los clientes. Una empresa que constantemente se reinventa para satisfacer y superar las necesidad y expectativas de sus clientes, es una empresa que proporciona calidad.

### **1.1.10 Calidad**

#### **1.1.10.1 Tipos de Calidad**

##### **Calidad Funcional**

La calidad funcional o relacional como también se le conoce, hace referencia principalmente a aquellas actividades que influyen en la entrega del producto a manos del cliente, incluyendo los elementos tangibles, la confiabilidad, la capacidad de respuesta y la empatía.

“Se conoce que uno de los principales factores que inducen a la falta de calidad funcional es la ausencia de compromiso de la dirección de las empresas en el proceso. Todos los estudios recientes muestran que, el cliente es cada vez más exigente, sin embargo, la percepción de la calidad varía de uno a otro cliente y no es la misma para el comprador que para el proveedor del servicio”

“En las actividades de la empresa se generan interacciones con el cliente, a estos encuentros se les conoce con el nombre de momentos de verdad. El concepto de momentos de verdad significa literalmente que este es el lugar

---

<sup>3</sup> La calidad es el conjunto de aspectos y características de un producto y/o servicio, que guardan estrecha relación con su capacidad para satisfacer necesidades expresadas o latentes de los clientes.

y el momento en que el proveedor de servicios tiene la oportunidad de demostrar al cliente la calidad de su servicio”.

### **Calidad Técnica**

Hace referencia a todo lo que tiene que ver con el desempeño y confiabilidad del producto (ay, 2000). “La calidad técnica asegura la generación de los resultados deseados. Exige que la organización maneje adecuadamente los momentos de la verdad. Lo esencial es que se cubran todas las expectativas del cliente y que se generen durante la interacción, hechos que otorguen al cliente la certeza de que se están superando sus expectativas”

La confiabilidad de los productos es indispensable, a un buen producto le sigue un buen servicio. La seguridad de que este producto es elaborado con las características para satisfacer la necesidad del cliente, es necesaria para crear confianza en lo que la empresa se encuentra ejecutando y que lo lleva a cabo de la mejor manera para servir al cliente con alta calidad.

#### **1.1.11 Servicio**

Podemos encontrar un sinnúmero de conceptos para servicio, sin embargo, podemos resaltar algunas cuyo concepto engloban la esencia de lo que realmente contempla la palabra “servicio” desde el punto de vista de atención al cliente.

“Un servicio es todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra, que es, esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad. Su producción puede o no vincularse a un producto físico” (Kotler, P. 1993).

Podemos decir que los servicios son actividades, intangibles y que proporcionan satisfacción, asimismo podemos incurrir en que estas actividades no se encuentran, necesariamente, vinculadas a la venta de bienes. Por lo que, estamos de acuerdo en que los servicios tienen como características su intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad de producción y consumo, es decir; un servicio



generalmente se consume. También es característica del servicio, su caducidad o carácter perecedero, es decir que no se puede almacenar.

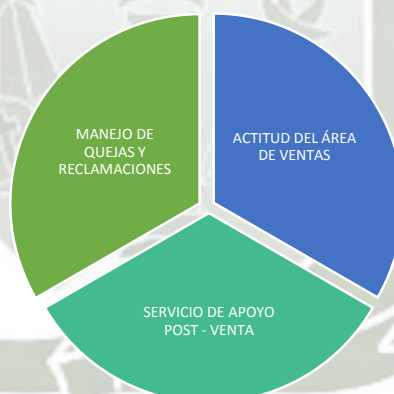
Por esta razón, un servicio existirá siempre y cuando una empresa ofrezca alternativas de satisfacción a determinadas necesidades de los clientes, y cuando estos últimos tengan la capacidad y disposición de pagarlos.

#### 1.1.11.1 Servicio al Cliente

El servicio al cliente contempla todas las actividades que permiten facilitar al cliente los contactos necesarios para fortalecer la comunicación con la empresa, a fin de resolver dudas, quejas, sugerencias y solucionar problemas (Kotler, P. 1996).

Para Lele M. (1989) el servicio al cliente incluye:

**FIGURA 5: COMPOSICIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE**



**FUENTE: LELE M., "SERVICIO AL CLIENTE"**  
**ELABORACIÓN: PROPIA**

El servicio al cliente está determinado por:

- La filosofía
- Las actitudes
- Los comportamientos de cada uno de los empleados de la empresa; desde el vigilante hasta el presidente

El servicio al cliente, engloba las actividades que tienden a que el cliente reciba en el tiempo determinado y en la cantidad exacta, el producto o servicio que solicita, incluyendo:

- La interrelación de trabajo de los empleados, el proveedor y el cliente.
- El servicio post – venta de mantenimiento y reparación.
- El servicio de reclamaciones de los clientes insatisfechos
- El servicio de pedidos de la empresa.

La definición de servicio al cliente abarcaría todos estos puntos, además de la labor diaria de todos los empleados de la empresa, de una forma constante y paulatina la cual la diferencia de campañas temporales, las cuales abordar uno meses y luego se suspenden; es una filosofía que no tiene resultados inmediatos, pero es un objetivo permanente de toda la empresa y todo el personal. (Blum, R; 2001)

#### Características del Servicio al Cliente

Para Domínguez, H (2006) “Las características con las que nos encontramos en el sector de los servicios, puedes ser de tres tipos: 1. Medibles, 2. Efectos y Condiciones Observables y 3. Visibles del Comportamiento y Actitudes Observables”.

Las características de la calidad de los productos comprados, en su gran mayoría son medibles, pero muchos otros solo serán observables.

Para Horovitz Jacques, un buen servicio debe llevar y tener en cuenta los siguientes componentes:

- **Intangibilidad**

El gran desafío del marketing de las empresas, es volver tangibles los aspectos intangibles de un servicio, y destacar los beneficios con claridad.

- **Inseparabilidad**

Servicio depende del desempeño, especialmente de los empleados, quienes son parte esencial del mismo. Por

consiguiente, el sector de servicios se caracteriza casi siempre por la mano de obra intensiva.

- **Perecederos**

Cuando un servicio exige la presencia del cliente para recibir y consumir, la empresa debe de estar atenta al tiempo del cliente, por eso los servicios son perecederos. En otras palabras, no se puede almacenar el producto para consumirlo después.

Del mismo modo podemos comparar las características pensadas por Horovitz, Jacques con las de Idelfonso Grande, Esteban (2005), quien, considera que los servicio poseen lo siguiente:

- **Intangibilidad**

Que un servicio posea esta característica, significa que no se puede apreciar con los sentidos antes de ser adquiridos.

Los servicios no se pueden patentar, por ser intangibles, esto significa que quienes lo proporcionan tienen más dificultades para poner barreras de entrada a su mercado; por lo que una manera de protegerse es creando denominaciones de marca o desarrollando una sólida imagen de la empresa, con elevada reputación frente a sus competidores.

- **Inseparabilidad**

Esta característica quiere decir que, muy frecuentemente los servicios no se pueden separar de la persona que lo produce. Quiere decir que la creación de un servicio puede tener lugar mientras se consume, por ejemplo, un masaje, un consejo legal, un viaje en avión. La producción del servicio es fruto del esfuerzo conjunto del consumidor y el vendedor, ambos trabajan por el desarrollo productivo del servicio demandado.

- **Heterogeneidad o Inconsistencia**



Esta característica quiere decir es los servicios resultan difíciles de estandarizar. Los bienes son productos homogéneos, fruto de la tecnología y de un proceso que no se altera cada vez que se produce un bien. Sin embargo, los servicios no están estandarizados. Un mismo servicio puede variar según quien lo proporcione.

La inconsistencia de los servicios es de vital importancia para un consumidor, ya que es una barrera para este a la hora de valorar y hacer comparaciones de precios y calidad con la competencia; esto significa, que el riesgo percibido de los servicios es mayor que el de los bienes.

- **Carácter Perecedero**

Los servicios no se pueden almacenar, por lo que es muy importante establecer políticas de marketing, las cuales deben contemplar precios y segmentación, estas ayudaran a combatir la estacionalidad de la demanda de servicios.

- **Ausencia de Propiedad**

Los compradores de servicios adquieren un derecho, pero no la propiedad del soporte tangible del servicio. Los consumidores pagan el uso, el acceso o el alquiler, pero no compran la propiedad.

Podemos concluir entonces en lo siguiente:

**TABLA 3: CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS Y SUS IMPLICACIONES**

| <b>Características de los Servicios y sus Implicaciones</b> |  |
|---|--|
| <b>Intangibilidad</b>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los servicios no pueden almacenarse.</li> <li>• Los servicios no se pueden patentar.</li> <li>• Dificultad para fijar precios.</li> <li>• Dificultad para comunicar servicios.</li> </ul>   |
| <b>Heterogeneidad</b>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción del servicio depende de cómo interactúen comprado y proveedor.</li> <li>• La calidad puede verse comprometida por factores no controlables por el proveedor.</li> <li>• Riesgo de que el servicio prestado no se ajuste a lo planificado.</li> <li>• Riesgo percibido por los consumidores es mayor en proporción a los bienes.</li> </ul> |
| <b>Inseparabilidad</b>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes participan en producción de servicio.</li> <li>• Servicios se producen y consumen en simultáneo.</li> <li>• Descentralización de funciones de los trabajadores es de vital importancia.</li> <li>• La producción masiva es. difícil.</li> </ul>  |
| <b>Carácter perecedero</b>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultad para sincronizar la oferta con la demanda.</li> <li>• Servicios no se pueden devolver.</li> <li>• Servicios no se pueden revender.</li> </ul>  |

FUENTE: IDELFONSO GRANDE ESTEBAN, "MARKETING DE LOS SERVICIOS"  
ELABORACIÓN: PROPIA

#### 1.1.11.2 Estrategias de Servicio al Cliente

Una buena estrategia de marketing de servicio al cliente, debe de basarse en el conocimiento absoluto del mercado, los clientes y los competidores;

teniendo en cuenta los recursos de la empresa y estableciendo metas realistas, las cuales deben de facilitar el progreso.

El marco para desarrollar dichas estrategias puede dividirse en cuatro secciones:

### **Conocer al Cliente**

Es de suma importancia el conocer al cliente, comprender sus necesidades y comportamiento a lo largo de todo el servicio. En esta sección podemos encontrar aspectos interesantes como la manera de buscar información, la forma en como establece expectativas y como diferencia sus proveedores.

Supervisar la interacción para con el cliente, es la clave para conocerlo mejor.

### **Construir el Modelo de Servicio**

Se debe crear una proposición de valor significativa, es decir, un paquete de beneficios y soluciones que se diferencien de la competencia.

Se debe de crear un concepto de servicio sobresaliente, que responda a las necesidades de los clientes y a las oportunidades del mercado, esto se transforma en un servicio con elementos complementarios, paso seguido se pasa a definir canales de entrega de producto, lugar y momentos adecuado. Es importante que el negocio sea rentable.

Se debe crear un modelo de negocio en el que se puedan asumir costos tanto de creación como de entrega de servicio, y en los cuales los precios sean de acuerdo a la realidad del momento.

Se debe comunicar la propuesta de valor a través de comunicaciones efectivas.



Por último, se debe de asegurar la diferenciación en el mercado, así como la posibilidad de atraer suficiente cantidad de clientes.

### **Gestionar la Interrelación con el Cliente**

En esta sección se deben de desarrollar estrategias para manejar todos los momentos en los que se interactúa con el cliente, por lo que es necesario trabajar de manera conjunta con las áreas de Recursos Humanos y Operaciones, para diseñar procesos realmente efectivos, siempre desde la perspectiva del cliente.

En este momento se debe de intentar nivelar la demanda del servicio con la capacidad productiva, también se debe de considerar y cuidar cada detalle del ambiente con el que el cliente tendrá contacto.

#### **1.1.11.3 Implementación de Estrategias de Servicio**

Cuando se trata de servicios, la relación con los clientes es de vital importancia y de manera constante se debe de buscar formas de establecer conexiones duraderas. Las estrategias para mejorar la calidad y la productividad suministran éxito financiero. Cuando los clientes no están satisfechos con la calidad, las utilidades se verán afectadas. Si la empresa no puede mejorar su productividad paulatinamente, estará en riesgo de perder clientes.

Para esto se necesita de una planeación a largo plazo, en donde, se obligue a la mejora continua de la evolución de la empresa, teniendo en cuenta las tendencias del mercado, las necesidades de los clientes, la competencia y las nuevas tecnologías.

Por último, es importante resaltar, que la continua retroalimentación con los clientes, es clave para evitar fracasos.

#### 1.1.11.4 Definición de Calidad de Servicio al Cliente

“Cuando se habla de servicio, es imprescindible hablar de calidad y viceversa, ambos conceptos están necesariamente unidos, pues siempre en nuestra mente, estamos evaluando como consumidores y calificando el servicio a través de la calidad con la que hemos percibido el servicio” (DOMÍNGUEZ, H. 2006, p.44)

El concepto de calidad de servicio es el proceso mediante el cual se reflejan los diferentes elementos que intervienen en el servicio, a través de juicios del consumidor, quien no solo valora la calidad de un servicio por su resultado final, sino que también tiene en cuenta el proceso de recepción del servicio (interés, simpatía, trato, etc.).

La calidad de servicio percibida por el cliente es entendida como un juicio global del consumidor, que resulta de la comparación entre las expectativas sobre el servicio que van a recibir y las percepciones de la actuación de las empresas prestadoras de servicios.

Siguiendo esta línea de pensamiento, Santomá (2008) definió la calidad de servicio como un concepto subjetivo, que depende de las opiniones de los clientes, y que resulta de la comparación que hace el cliente entre la percepción sobre la prestación del servicio y las impresiones previas al consumo.

Por lo tanto, la calidad del servicio es la satisfacción del cliente, la cual se logra cuando se sobrepasan sus expectativas deseos y/o percepciones.

Por último, calidad de servicio es un gran diferenciador, puesto que atrae y mantiene la atención al cliente; si es buena, gana clientes y tiene la oportunidad de fidelizarlos, pero si es pobre, los pierde.

La calidad, y más concretamente la calidad de servicio, se está convirtiendo en nuestros días, en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones industriales y comerciales de todo el mundo.

#### Principios en los que Descansa la Calidad del Servicio

- El cliente es el único juez de la calidad del servicio.
- El cliente es quien determina el nivel de excelencia del servicio.
- La empresa debe formular promesas que le permitan alcanzar los objetivos, ganar dinero y distinguirse de la competencia.
- La empresa debe de gestionar la expectativa de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.
- Nada se opone a que las promesas se transformen en normal de calidad.
- Para eliminar los errores se debe de imponer una disciplina que sea controlable.

#### 1.1.11.5 Valor Agregado

Consideramos el valor agregado o valor añadido como una característica extra que se le da a un producto o servicio, con el fin de darle un mayor valor comercial, generalmente se trata de una característica poco común, o poco usado por los competidores, puesto que le da al negocio o empresa cierta diferenciación.

También podemos agregar que es un bien o servicio adicional que no le cuesta valor económico alguno a la empresa, la buena presentación, amabilidad, medida exacta, dar solución a quejar y problemas de servicio crea un servicio satisfactorio.

#### 1.1.11.6 Estrategias de Servicios

Las estrategias de servicio, son aquellas que busca la empresa para poder diferenciarse de la competencia mediante la relación entre el vendedor como intermediario de la empresa y el comprador, cuyo fin no es solamente procesar la venta, sino ofrecer al cliente algo diferenciado para que retorne cuando tenga la necesidad de adquirir el producto.



#### 1.1.11.7 Satisfacción al Cliente

La supervisión de la calidad del servicio es importante, pero no es suficiente por sí misma para garantizar el éxito a largo plazo y sobre todo la satisfacción de los clientes. El servicio depende, más que la fabricación, de las personas. No son las máquinas las que generan los servicios, sino las personas.

Según el diccionario de la Real Academia Española (RAE), “Es el sentimiento de bienestar que se obtiene cuando se ha descubierto una necesidad”, en este caso es la respuesta hacia alguna queja, consulta o duda.

Reyes, S; Mayo, J. y Loredó, N. (2009) definen que “La satisfacción es la respuesta de satisfacción del cliente; es un juicio acerca de un rasgo del producto o servicio, que proporciona un nivel placentero de recompensa que se relaciona con el consumo”.

Philip Kotler (1993) conceptualiza la satisfacción al cliente como: “El nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus experiencias”. Expresa que luego de la adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de estos tres niveles o grados de satisfacción:

- Insatisfacción: La cual se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
- Satisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
- Complacencia: La cual se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

La satisfacción del cliente es influida por las características del producto y/o servicio, así como las percepciones de calidad también influyen sobre la satisfacción de las respuestas emocionales del cliente.

#### 1.1.11.7.1 Importancia de Satisfacción al Cliente

La satisfacción al cliente tras la realización de la compra es cada vez más importante. Conseguir satisfacer a los clientes es ser capaces de crear una fidelización hacia los productos que la compañía ofrece e incluso hasta la misma marca.

La importancia de la satisfacción al cliente para las empresas reside en que un cliente satisfecho será un activo para la compañía, debido a que probablemente volverá a usar sus servicios o productos, volverá a comprar el producto o servicio, o dará un feedback positivo respecto a la compañía, lo que conllevará a un incremento de los ingresos para la empresa.

La satisfacción al cliente ofrece beneficios a la empresa, todos estos beneficios pueden agruparse de la siguiente manera:

- Un cliente satisfecho tras la compra, vuelve a comprar. Este crea un vínculo con la marca la cual se convierte en una fidelización, que favorece la venta hacia él.
- Un cliente satisfecho se encarga de comunicar al resto de usuarios la experiencia positiva que ha tenido con la marca y eso es una publicidad gratuita muy efectiva para la compañía. Hay que tener en cuenta que al igual que los clientes satisfechos transmiten su experiencia, los insatisfechos también lo hacen, y esta experiencia negativa crea un mayor impacto en la mente del consumidor.

Se debe tener en cuenta que la satisfacción al cliente no solo depende del producto y/o servicio en sí. Las expectativas que estos tengan de la adquisición, el servicio al cliente ofrecido antes, durante y después de la compra juegan un papel importante en este proceso de satisfacción al cliente, por lo que la empresa debe vigilar muy de cerca estos elementos.

La atención al cliente, es algo que se debe de cuidar durante todo el proceso de compra y en todos los canales donde se tenga relación con los clientes,

ya sea en encuentros directos, medios online y offline, telefónicos, vía email o redes sociales, siempre buscando cubrir las expectativas de los clientes, quienes son los principales protagonistas en este proceso.

#### **1.1.12 Definición Método SERVQUAL**

El modelo SERVQUAL es una herramienta desarrollada por Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry, como uno de sus resultados obtenidos de una investigación iniciada en 1983, con el apoyo del Marketing Science Institute de Cambridge, Massachussets.

El modelo SERVQUAL o conocido como “Modelo de discrepancias” es una técnica de investigación comercial, que permite realizar la medición de la calidad del servicio, conocer las expectativas del cliente y su apreciación; sugiere que la diferencia entre las expectativas generales de los clientes y sus percepciones respecto al servicio pueden constituir una medida de calidad de servicio, mediante este instrumento se mide la calidad del servicio a través del análisis de 5 dimensiones: confiabilidad, sensibilidad, seguridad, empatía, elementos tangibles, a través de la escala de Likert.

La metodología SERVQUAL es ya considerada como un método convencional debidamente validado para poder medir la percepción de la calidad de los servicios; a esta metodología la definieron los autores Parasuman, Zeithmal y Berry, como “un instrumento resumido de escala múltiple, con un a lo nivel de fiabilidad y validez, que las empresas pueden utilizar para comprender mejor las expectativas y percepciones que tienen los clientes respecto a un servicio”.

El modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio tiene por objetivo, mejorar la calidad de servicio ofrecida por una organización. Utiliza un cuestionario tipo que evalúa la calidad de servicio a lo largo de cinco dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles. Está constituido por una escala de respuesta múltiple diseñada para comprender las expectativas de los clientes respecto a un servicio. Permite evaluar, pero también es un instrumento de mejora y de comparación con otras organizaciones.



Este instrumento constituye en una ayuda para el análisis de las expectativas y la percepción de los servicios que tienen los clientes, los mismos resultados sirven para generar valor.

El modelo SERVQUAL está conformado por una escala de respuestas múltiple diseñada para comprender las expectativas de los clientes respecto a un servicio. Permite evaluar, pero a su vez es un instrumento de mejora y de comparación con otras organizaciones. Es decir; mide lo que el cliente espera de la organización que presta el servicio en las cinco dimensiones mencionadas, contrastando esa medida con la estimación de lo que el cliente contempla de ese servicio.

A través del análisis de la experiencia en el uso del servicio, las necesidades y expectativas de los clientes y la opinión de los proveedores se identificaron una serie de criterios que facilitasen un contexto general de la empresa, en base a indicadores medibles.

Esta metodología cuantifica en forma sistemática la percepción de la calidad que el cliente percibe de un servicio. Para poder recopilar la información importante es necesario recurrir a la metodología SERVQUAL.

Junto con la metodología, se desarrollaron un modelo que identifica las cinco dimensiones básicas que expresan a los elementos que componen un servicio, para ello la metodología ha contemplado 22 cuestionamientos.

#### **1.1.12.1 Parámetros de Medición de Indicadores**

El modelo SERVQUAL agrupa cinco dimensiones para medir la calidad del servicio (ZEITHAML, BITNER Y GREMLER, 2009):

- Confiabilidad; implica la habilidad que tiene la organización para ejecutar el servicio prometido de forma adecuada y constante.
- Sensibilidad; es la disposición para ayudar a los usuarios y para prestarles un servicio rápido y adecuado. Se refiere a la atención y prontitud para dar soluciones, responder quejas y preguntas.

- Seguridad (Garantía); es el conocimientos y atención de los empleados y su habilidad para inspirar credibilidad y confianza.
- Empatía, se refiere al nivel de atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes. Se debe transmitir por medio de un servicio personalizado.
- Elementos Tangibles; representan las características físicas y apariencia del proveedor, es decir, de las instalaciones, equipos, personal y otros elementos con los que el cliente está en contacto al contratar el servicio.

Para Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry; “el nivel de importancia de cada una de estas dimensiones depende tanto del tipo de servicio que ofrece la empresa como del valor que cada una implica para el cliente, lo cual se verá reflejado directamente en los resultados de las encuestas aplicadas a los clientes”.

#### **1.1.12.2 Estructura de Cuestionario de Investigación**

Es necesario adaptar el cuestionario que contempla la metodología SERVQUAL, a las necesidades y características específicas del servicio en cuestión.

El cuestionado SERVQUAL se compone de:

Fase 1: Este cuestionario capta las percepciones de los clientes, el cual recauda información en base a las dimensiones mencionadas.

Fase 2: Referente a los resultados obtenidos. Se evalúa la importancia que se da a cada una de las dimensiones.

#### **1.1.12.3 Fiabilidad y Confiabilidad del Cuestionario**

La construcción de un cuestionario de medición, parte con la investigación en la que se define el concepto o conceptos objeto de estudio, luego por un proceso en el que se plantean los ítems que integran el instrumento de medida, una vez aterrizado el instrumento debe de ser comprobado con el análisis de su fiabilidad y validez.

“La fiabilidad se refiere al grado de coherencia entre los intentos de medición, presenta dos aceptaciones: consistencia interna y estabilidad temporal. La consistencia interna tiene que ver con el grado de acuerdo entre distintas medidas del mismo concepto teórico, obtenidas en el mismo momento del tiempo. La estabilidad temporal se refiere a la consistencia de las medidas repetidas a lo largo del tiempo”

Desde la perspectiva de la consistencia interna, el estudio de la fiabilidad de un instrumento de medición de la calidad de servicio permite evaluar el grado de coherencia entre los ítems que lo componen.

El criterio más utilizado para analizar la fiabilidad de instrumentos de medición consiste en calcular el valor del coeficiente de Cronbach (Cronbach, 1951), que se puede interpretar como un indicador de la correlación entre ítems. El valor absoluto de este coeficiente oscila entre cero y uno, de forma que un valor positivo y próximo a la unidad se interpreta como garantía de una alta fiabilidad de medida.

El coeficiente de Cronbach puede obtenerse mediante la siguiente expresión:

$$\alpha = \frac{k \text{cov} \sqrt{\text{var}}}{1 + (k - 1) \text{cov} \sqrt{\text{var}}}$$

Donde  $k$  es el número de ítems de la escala,  $\text{cov}$  es la covarianza media entre ítems, y  $\text{var}$  es la varianza media de los ítems.<sup>4</sup>

### 1.1.13 Marca Pinkberry

“Pinkberry reinventó la categoría de frozen yogurt cuando se lanzó en Hollywood, California en enero del 2005. Hoy en día es el frozen yogurt, del que más se habla, el de mejor sabor hecho con ingredientes sumamente frescos y de más alta calidad” (WEB PINKBERRY, 2014).

---

<sup>4</sup> Estudios de la Economía Aplicada Asociación de la Economía Aplicada (ASEPELT)



Los cofundadores Shelly Hwang, una propietaria de restaurantes, y Young Lee, un diseñador; ambos con una fascinación por postres y helados que contribuyeron a combinar sus fuerzas creativas y experiencias para dar vida a algo nuevo y a lo que hoy conocemos como el resultado perfecto, Pinkberry con el gusto al paladar; con un diseño inspirador y una experiencia social desarrolladas cuidadosamente, con el único objetivo de satisfacer los sentidos y expectativas de sus clientes.

Desde la arquitectura de la tienda, el excepcional servicio al cliente hasta los irresistibles sabores y toppings, Pinkberry brinda una experiencia social que es indulgente a los sentidos, lo cual hace de la marca Pinkberry, una marca atractiva a los ojos de los consumidores.

“Pinkberry innova el concepto de Frozen Yogurts con sus toppings y sabores, además del inspirado diseño de sus tiendas. Cada aspecto de la experiencia Pinkberry es pensado hasta el último detalle desde cómo cuidar al cliente, el sabor distintivo del frozen yogurt, la calidad, la creatividad de los toppings, la música, el diseño estimulante de la tienda y la interacción con los encargados de la tienda”<sup>5</sup>. (RPP NOTICIAS, 2011)

Los sabores que caracterizan a Pinkberry son elaborados por expertos, además, Pinkberry ofrece fruta fresca cortada a diario y toppings de alta calidad, que dan como resultado un sabor incomparable y refrescante. Pinkberry cuida de manera minuciosa la calidad de sus toppings, por lo que la fruta que ofrecen nunca es enlatada o puesta en almíbar, garantizan una calidad total de fruta fresca. Cuentan con más de 30 toppings, entre mini postres, dulces, tanto nacionales como internacionales, y complementos, de los cuáles se puede escoger algunos con el fin de que cada cliente arme su obra maestra.

Pinkberry es el frozen yogurt original con un toque ácido y un final impecable, cuyo sabor único en su tipo lo hace atractivo a los sentidos del mercado, posee una base

---

<sup>5</sup> Pinkberry sólo sirve la fruta más fresca de mejor nivel, cortada a diario en nuestras tiendas. Nuestra fruta nunca es enlatada o puesta en un jarabe o almíbar. Contamos con más de 30 toppings entre los cuáles puedes escoger para armar tu obra maestra. Nuestra meta es crear tu Pinkberry de la manera en que tú lo quieras. ¡Y si no estás contento con tu obra maestra, con gusto te serviremos una nueva! (WEB PINKBERRY, 2014)

de yogurt frozen preparado con leche descremada, lo cual lo hace ideal para el consumo de muchas personas que cuidan su salud.

Su meta y garantía de calidad, es contribuir a que el cliente cree su Pinkberry de la manera que él lo quiera, y si no está satisfecho con su obra maestra, con gusto servirán una nueva; priorizan mucho la satisfacción total de sus clientes, con el objetivo de que estos retornen, creando así, una fidelización para con la marca.

#### **1.1.13.1 Pinkberry en el Perú**

Pinkberry, la marca de frozen yogurt preferida por muchos, llega al Perú con la inauguración de su primera tienda en el exclusivo boulevard de Asia, el 8 de enero del año 2011. Pinkberry es la franquicia de frozen yogurt más grande en Perú desde que llegó hace 5 años, pero su sabor único y su originalidad en productos lleva encantando a sus consumidores desde hace sus inicios. Cabe resaltar que fue en Perú donde se inauguró la primera tienda en todo Sudamérica.

Pinkberry forma parte del grupo Delosi SA el cual fue fundado un 27 de marzo de 1981 y cuya Gerencia está bajo cargo de Sr. Alejandro Desmaison Fernandini. El grupo Delosi, se desenvuelve en el área de "restaurantes, bares y cantinas", actualmente le pertenecen marcas como: KFC, Burguer King, Pizza Hut, Chilis, Starbucks, entre otras.

Como franquicia, está comprometida con una calidad sin igual, pues siguen muy de cerca el exhaustivo procedimiento, elaboración y venta de su producto estrella. Comprometidos con sus clientes, Pinkberry brinda, más que una compra, una experiencia, de la mano con su servicio altamente calificado como excepcional, de modo que añade un punto brillante en el día a día de sus consumidores

Pinkberry decide llegar a Perú y sobre todo asociarse con Grupo Delosi S.A, por vieron que compartían valores similares a los suyos, puesto que Pinkberry considera que los valores con la base en la que su compañía se apoya, así que al compartir eso, existía la gran oportunidad de tener una relación de socios duradera. Grupo Delosi S.A realmente valora la experiencia del consumidor y el empleado; uno de los valores de Pinkberry es no comprometer la calidad, por lo que buscan socios que no escatimen en la calidad del producto, diseño de tienda, de quienes contratan y de cómo los entrenan, consideran que son cosas muy importantes que son muy fáciles de pasar por alto pero consideran que no pueden arriesgarse a

hacerlo, ya que como marca mundial desean que la experiencia Pinkberry sea la misma en Arequipa, en Lima, en los Ángeles, en Dubai, en el mundo, manifiesta Ron Graves, CEO de Pinkberry.<sup>6</sup>

Luego de cinco años mostrándose como producto novedoso, la franquicia Pinkberry hoy en día tiene como estrategia posicionarse con fuerza en el mercado de productos saludables, con una propuesta, en esencia, fresca, basada en la renovación constante de sabores locales y cambios en el diseño de sus tiendas. Pese a estar en un mercado competitivo, se considera que Pinkberry no posee competencia directa.

Por el carácter de la marca, es favorito entre mujeres jóvenes que gusta de un postre o un dulce, bajo en grasas y que represente un snack saludable, y sobre todo no dé remordimientos, es por ello que Pinkberry es favorito en ese segmento, sin embargo, nos visitan adultos, niños, hombre y mujeres por igual, el segmento de clientes de la marca en Perú es muy amplio, manifiesta Javier Bustamante, Gerente de Negocios de Pinkberry.

Diario Gestión publicó un artículo en Septiembre del 2012, en donde Ron Graves, Director Ejecutivo (CEO) de la Corporación Pinkberry, dio declaraciones sobre el rápido crecimiento de la franquicia en Perú.<sup>7</sup>

Ron Graves, Director Ejecutivo (CEO) de la Corporación Pinkberry manifestó el notable crecimiento de la franquicia en Perú, no como una obsesión por crecer rápido, pero admitió que abrir 10 tiendas en año y medio reflejaba un crecimiento veloz, especialmente para una nueva marca en el mercado peruano. El Director Ejecutivo (CEO) atribuye este éxito a la gran acogida que ha recibido del público y por una serie de valores de marca que resaltan la calidad la experiencia del consumidor peruano. Es un producto de calidad y el público reconoce lo que es eso, aseguró.

Desde un inicio en Perú, Pinkberry se apoyó de las redes sociales para llegar a sus consumidores, la mayor parte de su inversión se realizaba a ellas y a la publicidad radial, dejando de lado la televisión, según Ron Graves, Director Ejecutivo (CEO)

<sup>6</sup> Entrevista para Diario Gestión.

<sup>7</sup> Los siguientes párrafos con fragmentos del artículo publicado en Diario Gestión, en el año 2012, donde se habla sobre Pinkberry en Perú.



de la Corporación Pinkberry, el crecimiento de la franquicia se dio debido al poder de boca a boca. Para él, las redes sociales son una herramienta que, en esencia, permite a los consumidores conectarse con otros como ellos para hablar sobre marcas, lo que les agrada y lo que les desagrada, (DIARIO GESTIÓN, 2012).

Javier Bustamante, representante de Delosi S.A, manifestó que la estrategia en redes sociales consistió en una campaña de intriga, ya que la página de fans se creó antes de la primera apertura. “cuando una persona ve una marca o palabra nueva, va a un buscador y averigua de qué se trata. Así, cuando abres las puertas del local, ya no eres un completo desconocido”, agregó, (DIARIO GESTIÓN, 2012)

Los esfuerzos de Pinkberry en las redes sociales se vieron sumamente recompensados por los niveles de interacción y de seguidores, en Facebook de igual manera en Twitter e Instagram. Estos esfuerzos los miden a través de las promociones y activaciones que lanzan, ya que de esa manera pueden saber cuántas personas podrían visitar sus instalaciones. Se podría decir que Pinkberry usa sus redes sociales como una herramienta para de alguna una manera adelantarse a lo que el cliente quiere, en cuanto a lanzamiento de nuevos sabores, promociones, etc.

María José Calvo, Gerente de Marketing de la franquicia Pinkberry manifestó que como franquicia se mantienen activos en redes sociales, con el fin de tratar de generar un vínculo especial con sus clientes, por lo que consideran este medio, como principal canal de comunicación.

De esta manera, es decir, mediante sus redes sociales es que la Franquicia Pinkberry decide emprender su plan de expansión, debido a que son los mismos consumidores son quienes mediante redes sociales reclamaban la apertura de tiendas en sus ciudades.

Asimismo, es mediante sus redes sociales que Pinkberry evalúa los lanzamientos nuevos, a través de un determinado seguimiento a lo que los consumidores demandan mediante sus redes sociales y tiendas, Pinkberry elabora propuestas que pasan a ser lanzadas previo testeo en sus redes y dependiendo el éxito en el medio, se procede a lanzarlo públicamente.

Definitivamente el fuerte de la marca es la plataforma digital, debido a que la marca no cuenta con spots televisivos, si no que se mueven y promueven la marca a nivel digital, con presencia en blogs, eventos, redes sociales como Facebook, Twitter; es como tener un Focus Group en vivo todos los días, manifiesta María José Calvo, Gerente de Marketing Pinkberry Perú.

La franquicia se consolidó en el mercado rápidamente, por lo que decidió expandirse a provincias como Trujillo, Piura, Cusco y Arequipa. Actualmente posee 21 tiendas.

El crecimiento de la franquicia, se debe principalmente a las preferencias de los consumidores peruanos, la calidad del producto y del servicio, así como por los innovadores sabores peruanos que se incorporaron a su carta, como los de lúcuma, guanábana, granadilla, entre otros. Fueron los primeros en desarrollar y lanzar un sabor local, que fue lúcuma, justamente en respuesta y requerimientos a las necesidades de sus consumidores y sobre todo innovando en cuanto a sabores corporativos. La respuesta ante este lanzamiento fue totalmente exitosa lo cual permitió a la franquicia conservar el sabor, y seguramente, como con todos los sabores que ofrecen, en algún momento deberá de rotar para volver a estar presente en su carta.

“Manejamos campañas de dos meses en el año y en cada campaña tenemos dos sabores nuevos y uno que vuelve. El año pasado tuvimos seis sabores nuevos. De ahí combinábamos con otros sabores que hay en otros países como cereza, chocolate cheese cookie, que también tiene gran acogida. Lo ideas es encontrar un mix diferente, poco común, y sobre todo darle un toque peruano” (CALVO MARÍA JOSE, GERENTE DE MARKETING PINKBERRY PERÚ, 2016)

#### **1.1.13.2 Pinkberry en Arequipa**

No es muy difícil darse cuenta del éxito que la franquicia tiene en el mercado arequipeño debido a su afluencia de consumidores; completando el pilar del producto, es decir que es innovador y reinventado se añade un local innovador, diferente, el cual es atractivo al consumidor. La franquicia al abrir su tienda en la ciudad de Arequipa, no escatimó en gastos de local, los cuales son de primera, la tienda prácticamente fue traída desde Estados Unidos, con el fin de homogenizar sus locales y sobre todo de resaltar una imagen fresca, limpia y confiable; las cuales



terminan de construir la experiencia del consumidor. Otro pilar que se considera a Pinkberry, y uno de mayor importancia, es el servicio, la calidad de atención por parte de sus miembros de equipo, quienes se preocupan por que desea comer el consumidor, si está de acuerdo con el tamaño, sabor y toppings de su Pinkberry, con la finalidad de que el cliente este totalmente satisfecho con lo que deseo desde un principio; es una atención muy personalizada, la cual también contribuye a la experiencia de calidad, una experiencia de servicio excepcional.

Pinkberry en Arequipa comenzó como una opción familiar, incursionando en lo que es frozen yogurt que no era algo muy conocido en la ciudad, es un opción muy distinta a lo que otros lugares ofrecen como Gelarti, D'Onofrio, Pura Fruta, Capriccio etc.; Pinkberry es una opción muy saludable que está impactando en el mercado arequipeño debido a su elaboración baja en calorías y con productos de primera calidad, es que Pinkberry es una opción muy atractiva para personas que llevan un estilo de vida saludable, puesto que más que un helado cuyo consumo es en determinadas temporadas, Pinkberry es considerado un postre que se puede consumir en cualquier época del año.

Pinkberry apertura su primera tienda el día Domingo 8 de Diciembre del año 2013, en las instalaciones del concurrido Mall Aventura Plaza, ubicado en Av. Porongoche 500, Paucarpata, ex Hipódromo; se escogieron las instalaciones del Mall Aventura Plaza, debido a que este fue el segundo Mall que se abrió en la ciudad de Arequipa, y es uno en donde se encuentra la mayor afluencia de clientes debido a que están en la misma instalación con Ripley y Saga Falabella, que son tiendas anclas de gran envergadura, entonces de alguna manera esto ayuda mucho a generar un impacto más fuerte en la mente del consumidor, manifiesta Erick Rendón Moyano, Asistente Encargado de Pinkberry Arequipa. Esa es la principal razón por la que se escogieron las instalaciones del Mall Aventura Plaza, atraer nuevos clientes, fidelizar a los que ya conocen la marca, ya van 3 años y como marca recién están comenzando a posicionarse en el mercado.



## CAPITULO II: PLAN GENERAL DE MERCADEO

### 2.1 Situación del Mercado

#### 2.1.1 Visión

¡Siéntete bien!

#### 2.1.2 Misión

Entregar apasionadamente una experiencia Pinkberry única en su tipo, compuesta por deliciosos productos, un ambiente inspirado y conexiones emocionales.

#### 2.1.3 Valores Organizacionales

Los valores organizacionales que Pinkberry como franquicia posee son:

**FIGURA 6: VALORES ORGANIZACIONALES PINKBERRY – AREQUIPA**



**FUENTE: PINKBERRY**  
**ELABORACIÓN: PROPIA**

#### 2.1.4 Estructura Organizacional

Pinkberry se encarga de cultivar conexiones significativas entre su equipo, sus clientes y sus comunidades, por eso creen en el poder de crear pequeños momentos que sorprendan y agraden.

“En todo el mundo muchos jóvenes encuentran en Pinkberry el lugar ideal para conocer nuevos amigos, desarrollarse en nuestra línea de carrera y ser parte de una empresa reconocida mundialmente y, sobre todo, trabajar en un ambiente agradable y divertidos, basado en el respeto y dignidad de las personas” (WEB PINKBERRY, 2014).

Pinkberry da especial importancia a su equipo de trabajo, con la finalidad de ofrecer un servicio de calidad, según María Saenz, trabajadora de Pinkberry, el compartir con gente joven, trabajar en un lugar divertido, encontrar personas con los mismos sueños y ganas de superación hacen que Pinkberry sea un lugar especial para laborar. María Saenz considera Pinkberry su segundo hogar, en donde “su familia” y ella caminan juntos hacia el logro de los objetivos y realización personal. Empezó como colaboradora y pudo, en tan solo cuatro, ser considerada Gerente de tienda, lo cual fue un impulso para ella y su equipo, el unir fuerzas para lograr el reconocimiento de “Tienda del año”, lo cual fue una gran motivación de dar el 200% por la marca; luego de 1 año de ser promovida a Gerente de área, demuestra que la línea de carrera es una realidad.

“La experiencia en tienda fue enriquecedora, el conocer los procesos al detalle y el trabajar en equipo con gente tan hospitalaria, sentó las bases para mi futuro desarrollo, y es lo que más me hace poder hoy en día asumir nuevos retos y responsabilidades. Siempre teniendo en cuenta que cada colaborador es una pieza fundamental para llevar experiencias memorables a cada uno de nuestros clientes” (SAENZ MARÍA, TRABAJADORA PINKBERRY)

El equipo Pinkberry está compuesto por, Gerencia, Marketing & Ventas, Recursos Humanos, Contabilidad & Finanzas y Logística, sin olvidarnos del parte más importante, los Team members, quienes son los principales colaboradores en cuanto al desarrollo del excepcional servicio que brindan.

Debemos tener claro que, aunque es un solo dueño, los gerentes para cada zona son diferentes. Para el caso de la ciudad de Arequipa la persona que asume la Gerencia de Tienda es la señorita Elizbeth Neyra.

El sistema de organización en la ciudad de Arequipa está compuesto por, Gerenciales, Entrenadores y Team Members, quienes son la cara de la franquicia ante los clientes; actualmente trabajan 13 personas en la tienda las cuales conforman el Team de Arequipa y quienes velan por el crecimiento de la marca en el mercado arequipeño. Elizbeth Neyra, está a cargo de la gerencia de la tienda en la ciudad de Arequipa, su mano derecha Erick Rendón, quien junto con Elizbeth, son responsables de ver día a día el manejo y administración de Pinkberry en Arequipa.

#### 2.1.4.1 Organización de Empresa

**FIGURA 7: ORGANIZACIÓN DE EMPRESA PINKBERRY**



**FUENTE: PINKBERRY**  
**ELABORACIÓN: PROPIA**

#### Gerente General

La función principal de la persona que asume la Gerencia General es encargarse del mantenimiento de toda la organización de la empresa.



Deberá de realizar inspecciones mensuales sobre el cumplimiento de las actividades realizadas por los diferentes departamentos que componen la empresa. El Gerente General deberá planear y desarrollar los objetivos a corto, mediano y largo plazo, así como las metas anuales y proyecciones de la mano con los gerentes corporativos.

Deberá velar por el registro de todas las actividades que se ejecuten dentro de la empresa.

### **Gerente de Servicios**

La persona que asuma la Gerencia de Servicios e encargará de supervisar el óptimo funcionamiento de la Tienda que se le asigne, esto incluye el funcionamiento y mantenimiento de maquinaria, logística de insumos para servicio al cliente, ornato e higiene de tienda, etc.

Tendrá bajo su responsabilidad a la persona encargada de cumplir con las funciones de Manager de Tienda, la cual velará por la ejecución del servicio al cliente y se encargará de entrenar a los trabajadores, así como de atender las quejas y/o reclamos de los clientes.

### **Gerente de Marketing**

La persona encargada de asumir las funciones de la Gerencia de Marketing, se encargará del posicionamiento, innovación, lanzamientos, imagen de marca, etc.

El área de Marketing tendrá a su cargo toda la publicidad y el manejo de sus redes sociales.

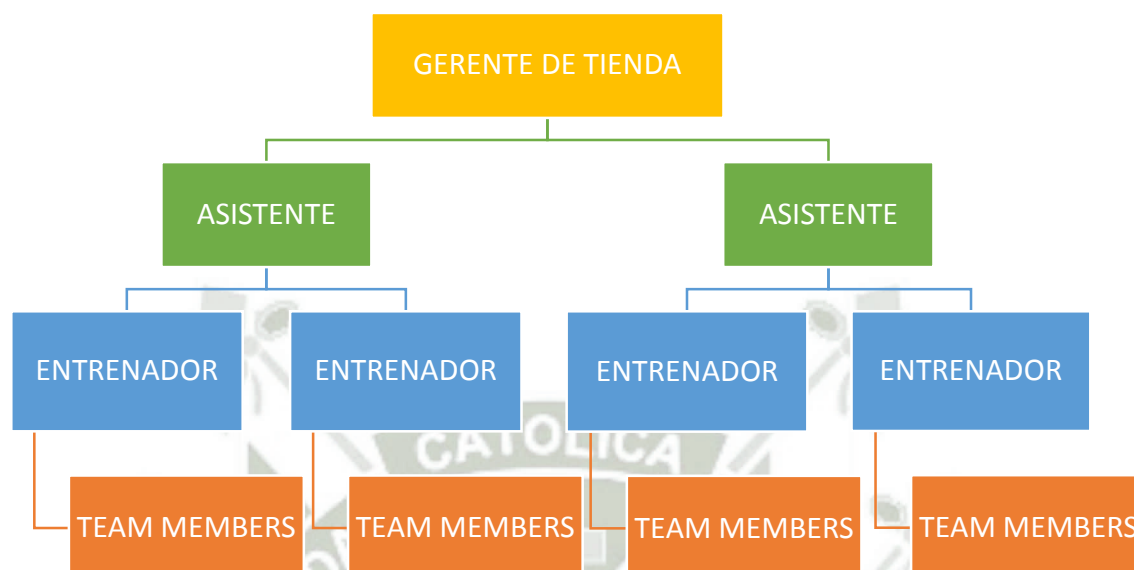
### **Gerente de Recursos Humanos**

La persona encargada de asumir las funciones de la Gerencia de Recursos Humanos deberá controlar la gestión de reclutamiento de personal, la selección y la contratación, con el objetivo de contratar personal altamente calificado y que reúna todos los requisitos que un Team Member debe poseer para pertenecer a la familia Pinkberry.

Asimismo, deberá velar por los derechos de los trabajadores y el cumplimiento de sus pagos mensuales.

#### 2.1.4.2 Organigrama de Tienda Pinkberry Arequipa

**FIGURA 8: ORGANIGRAMA TIENDA PINKBERRY – AREQUIPA**



**FUENTE: PINKBERRY**  
**ELABORACIÓN: PROPIA**

### 2.1.5 Objetivos estratégicos

Al ser Pinkberry en Arequipa una marca que recién se está posicionando, tienen establecidos determinados objetivos a corto, mediano y largo plazo; los cuales contribuirán al objetivo principal que posee Pinkberry en el mercado arequipeño, posicionarse como marca

Los principales objetivos para la franquicia Pinkberry en Arequipa son:

**TABLA 4: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| <b>OBJETIVOS PARA CON CLIENTES</b> | Captar potenciales clientes a través de promociones y/o estrategias de marketing.            |
|                                    | Fidelizar a sus actuales clientes a través de estrategias de marketing.                      |
|                                    | Comunicar con mayor frecuencia sus nuevos lanzamientos y ofertas a través de redes sociales. |
| <b>OBJETIVOS DE PRODUCCIÓN</b>     | Mantener y dar una mejora continua a su estándar de atención al cliente.                     |
|                                    | Capacitar con la finalidad de pulir la destreza de su personal.                              |
|                                    | Otorgar una mejora continua a su ambiente de trabajo.  |
| <b>OBJETIVOS DE MARKETING</b>      | Desarrollar su participación en el mercado arequipeño.                                       |
|                                    | Incrementar sus lanzamientos en cuanto a productos.  |
|                                    | Aprovechar el crecimiento de Centro Comerciales en Arequipa                                  |
|                                    | Innovar periódicamente sabores   |
| <b>OBJETIVOS FINANCIEROS</b>       | Incrementar sus ventas.  |
|                                    | Reducir costos   |
|                                    | Maximizar beneficios   |

**FUENTE: PINKBERRY / PROPIA**  
**ELABORACIÓN: PROPIA**



## 2.1.6 Ventaja Estratégica

**FIGURA 9: VENTAJA ESTRATÉGICA**

|                      |                  |                                       |  |
|----------------------|------------------|---------------------------------------|--|
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | TODOS UN SECTOR  | DIFERENCIACIÓN                        | LIDERAZGO EN COSTOS                      |
|                      | SOLO UN SEGMENTO | SEGMENTACIÓN ENFOCADA A UN SEGMENTO   | SEGMENTACIÓN CON ENFOQUE DE BAJOS COSTOS |
|                      |                  | EXCLUSIVIDAD PERCIBIDA POR EL CLIENTE | POSICIONAMIENTO DE BAJO COSTO            |

**FUENTE: PROPIA**  
**ELABORACIÓN: PROPIA**

Basándose en el modelo de estrategia competitiva de Michel Porter, la franquicia Pinkberry y especialmente en Arequipa desarrolló medidas ofensivas o defensivas ante la competencia, tomando como refuerzo la diferenciación.

Mediante esta estrategia competitiva, Pinkberry se preocupa menos por sus costos y le da prioridad a que su imagen sea percibida en la industria de manera única, por su calidad de servicio, su innovadora manera de atención al cliente y sobre todo su inigualable sabor. De esta manera Pinkberry busca y continúa trabajando en encontrar una posición defendible en el mercado arequipeño.

Del mismo modo Pinkberry reconoce que para poder continuar con su fuerza competitiva de diferenciación deben de invertir en la calidad de su producto, en investigación, se deben de innovar constantemente e invertir mucho más en brindar un servicio al cliente de excelencia. Hasta ahora las operaciones de Pinkberry se

caracterizan por tener un alto estándar de calidad, atención y servicio, lo que, ante sus competidores, los diferencia como franquicia.

Al poseer esta gran estrategia de diferenciación, logra de alguna manera fidelizar a sus clientes; por lo que, esta fidelización proporciona una defensa contra sus otros competidores. En efecto los altos estándares que Pinkberry posee en cuanto a su diferenciación, contribuye a una barrera ante el ingreso de nuevos competidores.

### 2.1.7 Crecimiento

Tomaremos como estrategia empresarial y de marketing estratégico, a la matriz Ansoff, de manera que nos ayude a determinar la dirección estratégica del crecimiento de Pinkberry en Arequipa.

**FIGURA 10: CRECIMIENTO**

|          |               | PRODUCTOS                     |                         |
|----------|---------------|-------------------------------|-------------------------|
|          |               | TRADICIONALES                 | NUEVOS                  |
| MERCADOS | TRADICIONALES | <b>PENETRACIÓN DE MERCADO</b> | DESARROLLO DE PRODUCTOS |
|          | NUEVOS        | DESARROLLO DE MERCADOS        | DIVERSIFICACIÓN         |

**FUENTE: PROPIA**  
**ELABORACIÓN: PROPIA**

Desde su llegada a la ciudad de Arequipa, Pinkberry busca consolidarse como marca, es por ello que su estrategia está orientada a una penetración de mercado. Es decir, ver la posibilidad de abarcar mayor mercado a través de sus productos actuales. Para ello Pinkberry trabaja continuamente en aumentar el consumo de sus actuales clientes a través de estrategias de marketing, en las que podemos

destacar promociones, sorteos, activaciones; atraer potenciales clientes a través de fuerzas de ventas y por último generar impacto en los clientes de la competencia mediante una mejora de imagen. Precios, atención al cliente, beneficios, etc.

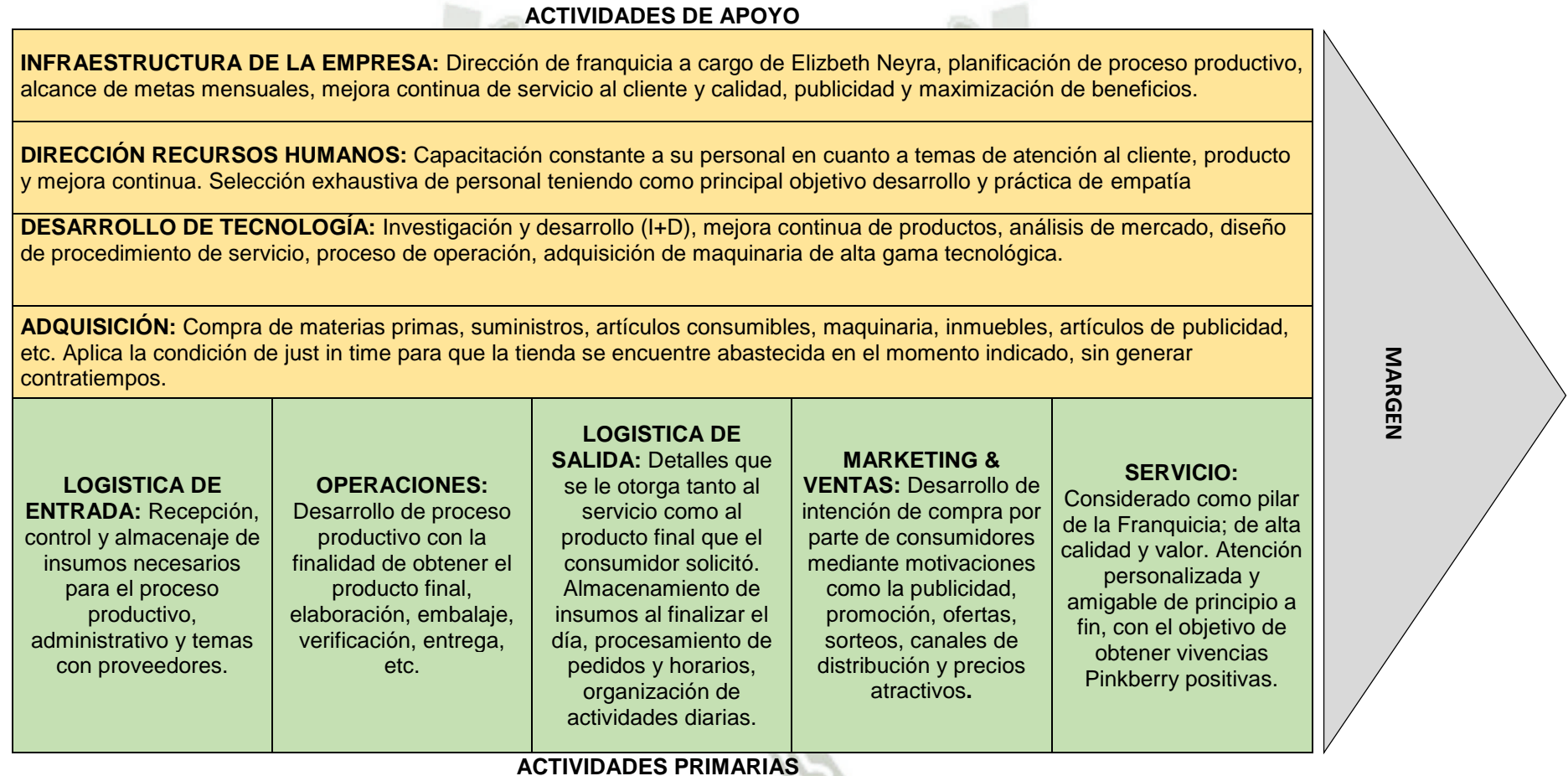
Del mismo modo, Pinkberry también complementa su estrategia de crecimiento con el desarrollo de nuevos productos, ya que se encuentra constantemente innovando y realizando nuevos lanzamientos por determinados periodos, con el fin de conocer la aceptación de sus nuevos productos en el mercado y así crear una expectativa positiva para la franquicia.





## 2.1.8 Cadena de Valor

**FIGURA 111: CADENA DE VALOR**



**FUENTE: PINKBERRY / PROPIA**  
**ELABORACIÓN: PROPIA**

### 2.1.9 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

La matriz del perfil competitivo nos permitirá identificar los principales competidores de la franquicia Pinkberry, ya sean directos o indirectos; así como sus mayores fortalezas y debilidades en relación con la posición estratégica.

**TABLA 5: MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)**

| FACTORES<br>CRÍTICOS DE ÉXITO | PONDERACIÓN | GELARTI       |             | CAPRICCIO     |             | MADNESS CREAMERY |             | D'ONOFRIO     |             | PURA FRUTA    |             |
|-------------------------------|-------------|---------------|-------------|---------------|-------------|------------------|-------------|---------------|-------------|---------------|-------------|
|                               |             | CLASIFICACIÓN | PUNTUACIÓN  | CLASIFICACIÓN | PUNTUACIÓN  | CLASIFICACIÓN    | PUNTUACIÓN  | CLASIFICACIÓN | PUNTUACIÓN  | CLASIFICACIÓN | PUNTUACIÓN  |
| Atención al cliente           | 0.09        | 3             | 0.27        | 3             | 0.27        | 3                | 0.27        | 2             | 0.18        | 3             | 0.27        |
| Calidad de productos          | 0.09        | 3             | 0.27        | 3             | 0.27        | 3                | 0.27        | 3             | 0.27        | 2             | 0.18        |
| Publicidad y Marketing        | 0.09        | 2             | 0.18        | 1             | 0.09        | 2                | 0.18        | 1             | 0.09        | 1             | 0.09        |
| Ubicación estratégica         | 0.07        | 2             | 0.14        | 2             | 0.14        | 2                | 0.14        | 1             | 0.07        | 1             | 0.07        |
| Competitividad de precios     | 0.05        | 2             | 0.1         | 2             | 0.1         | 2                | 0.1         | 2             | 0.1         | 2             | 0.1         |
| Participación en el mercado   | 0.07        | 3             | 0.21        | 3             | 0.21        | 1                | 0.07        | 2             | 0.14        | 1             | 0.07        |
| Fidelización de clientes      | 0.08        | 2             | 0.16        | 2             | 0.16        | 1                | 0.08        | 2             | 0.16        | 1             | 0.08        |
| Experiencia de servicio       | 0.09        | 2             | 0.18        | 2             | 0.18        | 1                | 0.09        | 1             | 0.09        | 1             | 0.09        |
| Novedad de servicio           | 0.09        | 1             | 0.09        | 1             | 0.09        | 2                | 0.18        | 1             | 0.09        | 1             | 0.09        |
| Tecnología                    | 0.07        | 3             | 0.21        | 1             | 0.07        | 2                | 0.14        | 1             | 0.07        | 1             | 0.07        |
| Capacidad de sus empleados    | 0.08        | 3             | 0.24        | 2             | 0.16        | 3                | 0.24        | 2             | 0.16        | 2             | 0.16        |
| Variedad de productos         | 0.07        | 2             | 0.14        | 2             | 0.14        | 3                | 0.21        | 2             | 0.14        | 2             | 0.14        |
| Estructura de organización    | 0.06        | 3             | 0.18        | 3             | 0.18        | 3                | 0.18        | 3             | 0.18        | 3             | 0.18        |
| <b>TOTAL</b>                  | <b>1.00</b> |               | <b>2.37</b> |               | <b>2.06</b> |                  | <b>2.15</b> |               | <b>1.74</b> |               | <b>1.59</b> |

**FUENTE: PINKBERRY / PROPIA**  
**ELABORACIÓN: PROPIA**

### 2.1.10 Cinco Fuerzas de Porter

El análisis competitivo (Cinco Fuerzas de Porter) nos ayudará a poder desarrollar estrategias relacionadas a nuestra competencia, ya sea directa e indirecta, de modo que Pinkberry Arequipa se pueda consolidar como marca en el mercado local.

**FIGURA 12: CINCO FUERZAS DE PORTER**



**FUENTE: MICHAEL E. PORTER, “COMO SER COMPETITIVO”**  
**ELABORACIÓN: PROPIA**

#### **Rivalidad Entre Competidores**

Debido al crecimiento constante que presentó la economía en el mercado arequipeño, influenció de manera positiva el poder adquisitivo de los potenciales consumidores lo que genera una mayor demanda y un aumento en las expectativas de los clientes en general por lo que el aumento de los potenciales competidores se vuelve una realidad. Al ser Pinkberry un producto de calidad, posee una ventaja competitiva en el sentido de ser visto como primera opción por ser novedoso y saludable.



Los principales competidores que se identificó para la franquicia Pinkberry en Arequipa fueron:

- Gelarti
- Capriccio
- D'onofrio
- Madness Creamery
- Pura Fruta

Si bien es cierto ninguno de ellos ofrece el producto en toda su definición, los únicos que se le acercan por ofrecer un frozen yogurt son D'onofrio y Pura Fruta, sin embargo, no poseen la misma metodología de atención ni la misma calidad.

Asimismo, una desventaja que posee Pinkberry en Arequipa son sus precios elevados, en ese sentido la competencia es fuerte y prueba de ello es la constante innovación, promociones y diversificación de sabores y productos que encontramos en sus establecimientos.

### **Ingreso Potencial de Nuevos Competidores**

El consumo de helados en el mercado arequipeño aún es bajo en comparación de otros mercados, en gran medida debido a la creencia de que solo se deben de tomar en temporada de verano, esta creencia se transforma en una enorme oportunidad de crecimiento.

Como franquicia Pinkberry trabaja constantemente en posicionar su marca en la mente del consumidor como postre que se puede tomar a cualquier hora, cualquier día y en cualquier temporada, así como desea resaltar la calidad de su atención al cliente, así como la forma novedosa de servir sus helados.

No existen barreras de entrada significativas, por lo que esto representa una amenaza para Pinkberry como franquicia, pues no está libre de que en cualquier momento y circunstancia aparezca otro competidor cuyas características de su producto sean similares a las que ofrece Pinkberry o lo sustituyan.

### **Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos**

La presencia de productos sustitutos establece un límite al precio que se pueda cobrar antes de que los consumidores cambien al producto sustituto. La fuerza competitiva de Pinkberry como franquicia en el mercado arequipeño, se halla en la calidad y atención al cliente que brindan, así como la novedad de su servicio, que lo hace atractivo a la percepción del consumidor.

En cuanto al tema de precios, Pinkberry se encuentra en desventaja comparado a sus competidores, sin embargo, se vienen trabajando diferentes estrategias las cuales contribuyen a fortalecer la marca desde el punto de vista de calidad, atención y novedad; en efecto, se busca cuidar el know how que se posee para que el producto que se ofrece no sea igualado y sobre todo conservar y fidelizar a sus clientes.

### **Capacidad de Negociación con Proveedores**

La capacidad de negociación de proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existe gran número de proveedores. Para el caso de Pinkberry, al tratarse de una franquicia de gran magnitud los proveedores que posee se encuentran tanto en la localidad, en este caso Arequipa y Lima; como en el exterior, es decir Estados Unidos.

Al no poseer capacidad de tercerización de su cadena de suministro, Pinkberry posee alianzas estratégicas con sus proveedores en un esfuerzo por reducir el costo de inventarios y logística, acelerar y certificar la disponibilidad de materias primas, mejorar continuamente la calidad de sus insumos y lograr importantes ahorros mutuos.

El proveedor local, que es el que facilita la fruta fresca, su proveedor es la Sra. Carmen quien posee su puesto de abasto en las instalaciones del Mercado “El Palomar”.

Deprodeca, Distribuidora Exclusiva de Productos de Calidad, es el proveedor encargado del abastecimiento de productos lácteos semanalmente.

Ransa, es su proveedor principal, dos veces por semanas abastece la tienda Pinkberry en lo referente a envases y frutos secos.

Asimismo, cuenta con un proveedor estadounidense, Diversey, que le proporciona útiles de limpieza.

### **Capacidad de Negociación con Consumidores**

Cuando los clientes son muchos, están concentrados o compran en volumen, su capacidad de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia en el mercado. La competencia puede otorgar muchas concesiones o servicios especiales para conseguir fidelizar a sus clientes. Asimismo, la capacidad de negociación de los clientes de Pinkberry podría constituir la fuerza más determinante sobre la ventaja competitiva de la franquicia.; pero al ser Pinkberry un producto diferenciado de la competencia es considerado como primera opción ante una compra.

#### **2.1.11 Ventaja Competitiva**

La ventaja competitiva que posee Pinkberry es considerada de suma importancia para la franquicia, ya que, mediante esta, es que Pinkberry logra posicionarse en el mercado, sobresaliendo y manteniéndose como una amenaza para sus competidores.

La principal ventaja competitiva identificada para la franquicia Pinkberry en la ciudad de Arequipa, es el servicio innovador que ofrece a sus potenciales clientes. La idea de un servicio totalmente personalizado, al gusto y expectativa del cliente, lo hace atractivo e interesante a clientes ya fidelizados, potenciales clientes y clientes de la competencia.

Otra ventaja competitiva que hace sobresalir a la franquicia Pinkberry en el mercado arequipeño, es el valor nutricional bajo en calorías, azúcares y grasas que ofrecen en sus productos. Hoy en día el tema de cuidar la ingesta de alimentos es prioridad en la



rutina diaria de muchos consumidores por lo que el cuidar el tema nutricional en los productos Pinkberry lo hace atractivo a un mayor segmento de mercado.

Podemos identificar como ventaja competitiva el constante rediseño de producto y su apoyo en tecnologías. La rotación de sabores que Pinkberry ofrece contribuye a generar una gran expectativa en sus consumidores, del mismo modo incentiva a estos a contribuir a la franquicia con sus propuestas, las cuales son priorizadas y en muchos de los casos lanzadas al mercado; asimismo el constante rediseño de producto y su apoyo en tecnologías representa una barrera de entrada para sus competidores del sector.

## **2.2 Situación del Producto**

### **2.2.1 Marketing Mix**

#### **2.2.1.1 Producto**

La franquicia Pinkberry ofrece productos novedosos y atractivos para sus consumidores. Su producto estrella es el Frozen Yogurt cuyos sabores rotan de acuerdo a la temporada de frutas, sin embargo, el plus que ofrece Pinkberry es poder agregarle toppings de acuerdo a la preferencia de cada consumidor, es decir, te permiten crear “tu obra maestra”.

También cuenta con smothies, que de manera sencilla se traduce a un batido helado; conos Pinkberry, que son nada más y nada menos que el mismo sabor de Pinkberry con el plus de un barquillo; parfait de frutas que es una mezcla de frutas recién picadas y frescas con granola y frozen yogurt.

Del mismo modo Pinkberry cuenta con productos estacionales, como lo son el crocante de manzana helado, brownie caliente, entre algunos otros. Estos últimos productos se consideran estacionales debido a que de esta manera Pinkberry logra una feedback de parte de sus consumidores con el fin de poder en un futuro incluirlo de manera permanente en su carta de productos.

### **Descripción de productos**

Si bien uno de los pilares fundamentales que caracteriza a la franquicia Pinkberry en la ciudad de Arequipa es el servicio que ofrece a sus clientes, también posee otras características de suma importancia para sus clientes, entre estas, el producto que se ofrece. Pinkberry como franquicia ofrece un producto totalmente personalizado, a gusto y creatividad del cliente, es decir, al iniciar la experiencia Pinkberry, cada cliente es libre de escoger el tamaño, el sabor y los toppings que desee. Esto permite a cada cliente crear su “obra maestra” de manera que sus expectativas se cubran y se consiga un impacto en la mente del consumidor, de manera que vuelva a compartir la experiencia con la franquicia.

### **Frozen Yogurt**

Pinkberry está inspirado en gelaterías y yogurterías europeas. Los distintivos sabores de yogurt que Pinkberry posee son elaborados por expertos, además, la fruta fresca cortada a diarios y los toppings secos ofrecen un sabor irresistible, incomparable, refrescante y ligero que te deja con ansias de más.

Pinkberry está hecho con yogurt descremado y leche descremada para que puedas disfrutar del mejor sabor sin sentirte culpable, cae recalcar que los insumos utilizados con bajos en grasas y poseen 25 calorías por onza.

Pinkberry posee distintos sabores, los cuales van rotando, de acuerdo a la temporada, pero el detalle es que sus sabores siempre vuelven, lo cual hace más interesante la espera y el consumo de su producto Frozen Yogurt.

## IMAGEN 1: ELEMENTOS FROZEN YOGURT



**FUENTE: PINKBERRY**  
**ELABORACIÓN: PROPIA**

Su producto Frozen Yogurt, se sirve en recipientes de papel, importados de Estados Unidos a través de su Operador Logístico RANSA.

Las presentaciones del producto son:

- SMALL : 5 oZ
- MEDIUM : 8 oZ
- LARGE : 13 oZ

\*También cuentan con helado de cono y helado de Litro para llevar (Take Home)



## IMAGEN 2: PRESENTACIÓN PINKBERRY



FUENTE: PINKBERRY AREQUIPA

Los sabores que se encuentran en la carta de la franquicia Pinkberry, depende mucho de la temporada, es por ello que mensualmente los sabores varían, para luego de cierto tiempo reingresan a la carta de sabores:

TABLA 6: SABORES PINKBERRY – FROZEN YOGURT

|   |   |   |
|---|---|---|
| <p><b>ORIGINAL</b><br/>LIGERO +<br/>AGRIDULCE</p> |  | <p><b>TOPPINGS SUGERIDOS</b></p>  <p>GRANOLA CON MIEL,<br/>FRESAS, MANGO</p> |
| <p><b>FRESA</b><br/>LIGERO +<br/>REFRESCANTE</p>  |  | <p><b>TOPPINGS SUGERIDOS</b></p>  <p>FRESA, MANGO,<br/>GRANOLA CON MIEL</p>  |

|   |   |  |
|---|---|--|
| <p><b>CHOCOLATE Y<br/>AVELLANAS</b><br/>DULCE + SABROSO</p>                             |    | <p><b>TOPPINGS SUGERIDOS</b></p>  <p>PLÁTANO, MANÍ<br/>TOSTADO, WAFER</p>                 |
| <p><b>MANGO</b><br/>TROPICAL + DULCE</p>  |    | <p><b>TOPPINGS SUGERIDOS</b></p>  <p>MANGO, CHOCOLATE<br/>CHIPS, GRANOLA CON<br/>MIEL</p> |
| <p><b>GRANADA</b><br/>DELICIOSA,<br/>FRESCA Y<br/>COLORIDA FRUTA</p>                    |   | <p><b>TOPPINGS SUGERIDOS</b></p>  <p>GRANOLA, PIÑA,<br/>MOROCHAS</p>                     |
| <p><b>MANJAR BLANCO</b><br/>DULCE,<br/>TRADICIONAL Y<br/>CON UN AROMA<br/>INCREIBLE</p> |  | <p><b>TOPPINGS SUGERIDOS</b></p>  <p>PLÁTANO, FRESA,<br/>WAFER</p>                      |

**FUENTE: PINKBERRY**  
**ELABORACIÓN: PROPIA**

## Pinkberry Shake

Pinkberry posee una gama de bebidas características: Pinkberry Shake. El frozen yogurt de Pinkberry tiene todas las bondades naturales del yogurt, como calcio y proteínas que ayudan a mantener un sistema inmune saludable y podrían ayudar a regular la digestión.

**TABLA 7: SABORES PINKBERRY SHAKE**

|   |                 |
|---|-----------------|
|    | MANGO – PIÑA    |
|   | FRESA – PLATANO |
|  | CHOCOLATE       |
|  | SANDÍA          |


**FUENTE: PINKBERRY**  
**ELABORACIÓN: PROPIA**



## Parfait

Parfait de frutas Pinkberry está compuesto del sabor que desees de Pinkberry, granola con miel y las frutas más frescas cortadas a diario. El Parfait es ligero pero satisfactorio para empezar el día o disfrutarlo en cualquier momento.

**TABLA 8: COMPOSICIÓN PARFAIT**

|   |   |
|---|---|
|  | <p><b>PARFAIT DE FRUTAS</b><br/>PINKBERRY DEL SABOR<br/>QUE DESEES + GRANOLA +<br/>FRUTA FRESCA</p> |
|---|---|

**FUENTE: PINKBERRY**  
**ELABORACIÓN: PROPIA**

## Take Home

Todo el sabor de Pinkberry, ahora puedes disfrutarlo también desde tu casa con un "Take Home". Pasa directo a caja y disfrútalo con quienes más quieras. Presentación 1 Litro.

Comprende el suministro de helado por cantidades superiores a un Litro; la presentación de Take Home se encuentra disponible para llevar.

**TABLA 9: PRESENTACIÓN TAKE HOME**

|   |   |
|---|---|
|  | <p><b>TAKE HOME</b><br/>PRESENTACIÓN 1<br/>LITRO.</p> |
|---|---|

**FUENTE: PINKBERRY**  
**ELABORACIÓN: PROPIA**





## Toppings

### Frutas frescas<sup>8</sup>







Pinkberry se encarga de servir solo fruta fresca de la mejor calidad, cortada a diarios en sus instalaciones. La fruta que ofrecen nunca es enlatada o puesta en almíbar o agua.

“La idea que posee Pinkberry es que las frutas deben ir de acorde a la preferencia local, pero también nos tenemos que ceñir a la estacionalidad” (Javier Bustamante, Gerente de negocios, Pinkberry 2015).

**TABLA 10: TOPPINGS – FRUTAS FRESCAS**

|   |  |
|---|--|
|    | <b>PIÑA</b><br>JUGOSA Y MUY<br>REFRESCANTE                       |
|  | <b>FRESA</b><br>NUESTRA FRUTA MÁS<br>ELEGANTE, DULCE Y<br>JUGOSA |
|  | <b>AGUAYMANTO O<br/>GOLDEN BERRY</b><br>ÁCIDO Y<br>REFRESCANTE   |
|  | <b>MELÓN</b><br>JUGOSO Y<br>LIGERAMENTE DULCE                    |

<sup>8</sup> Toppings cuya duración no excede las 6 horas pasadas su exposición al ambiente.

|   |   |
|---|---|
|    | <b>MANGO</b><br>SUAVE Y SUCULENTO                                 |
|    | <b>CHIRIMOYA</b><br>SUAVE Y CREMOSA                               |
|    | <b>SANDÍA</b><br>SUMAMENTE<br>REFRESCANTE                         |
|   | <b>PLÁTANO</b><br>DULCE Y SUAVE                                   |
|  | <b>FRAMBUESA</b><br>DISPONIBLE SOLO<br>POR TEMPORADA DE<br>VERANO |
|  | <b>KIWI</b><br>ÁCIDO Y<br>REFRESCANTE                             |

**FUENTE: PINKBERRY**  
**ELABORACIÓN: PROPIA**



## Secos<sup>9</sup>

Pinkberry ofrece una amplia variedad de toppings secos que han sido seleccionados para brindar una combinación de sabor y textura para que combine perfectamente con el sabor de Frozen Yogurt Pinkberry.

Los toppings secos han ido siendo combinados con las preferencias locales y/o tradicionales, intentado tener una propuesta local dando el gusto a los consumidores de Pinkberry, manifiesta Javier Bustamante, Gerente de Negocio de marca Pinkberry.

**TABLA 11: TOPPINGS - SECOS**

|   |   |
|---|---|
|    | <b>GRANOLA CON MIEL</b><br>HOJUELAS DE AVENA, MANI,<br>AJONJOLÍ Y MIEL DE ABEJA |
|    | <b>COOKIES &amp; CREAM</b><br>GALLETAS DE CHOCOLATE Y CREMA                     |
|  | <b>VIZZIO</b><br>DELICIOSO CHOCOLATE CON<br>ALMENDRA                            |
|  | <b>MOROCHAS</b><br>CROCANTES GALLETAS CON<br>CHOCOLATE                          |
|  | <b>GOMITAS</b><br>PEQUEÑAS GOMITAS DE OSITOS<br>DULCES                          |
|  | <b>CHOCOLATE CHIPS</b><br>PEQUEÑAS Y DELICIOSAS GOTAS DE<br>CHOCOLATE           |
|  | <b>KENNELS</b><br>DULCES COCADAS  |

<sup>9</sup> Toppings de rotación diaria

|   |  |
|---|--|
|    | <b>COCO RALLADO</b><br>TROZOS DE DELICIOSO COCO  |
|    | <b>FUDGE BROWNIE</b><br>CUADRITOS DE BROWNIE DE CHOCOLATE OSCURO                               |
|    | <b>WAFER COSTA</b><br>DELICIOSO Y CRUJIENTE WAFER  |
|    | <b>CHEESECAKE BITS</b><br>TROZOS DE CHEESECAKE DE VAINILLA ENVUELTO EN GALLETA DEL MISMO SABOR |
|    | <b>DELICRISPI</b><br>DELICIOSAS PEPITAS CRUJIENTES DE CHOCOLATE                                |
|  | <b>WAFFLE COOKIE</b><br>FINA GALLETA DELGADA Y CROCANTE DE SABOR A VAINILLA Y MAPLE            |
|  | <b>MANÍ TOSTADO</b><br>PEDACITOS DE MANÍ TOSTADOS  |
|  | <b>DOÑA PEPA</b><br>GALLETA CUBIERTA DE CHOCOLATE CON GRAGEAS                                  |
|  | <b>GALLETAS MUNICIONES</b><br>TRADICIONALES GALLETAS DE VAINILLA                               |
|  | <b>MERENGUITOS</b>   |

**FUENTE:**  
**ELABORACIÓN: PROPIA**

### Deluxe<sup>10</sup>

Pinkberry tiene a su disposición toppings Premium para que satisfagas todos tus antojos, estos toppings Deluxe son el toque perfecto para armar tu obra maestra, del mismo modo por ser de la categoría Deluxe se puede acceder a ellos por un precio adicional.

**TABLA 12: TOPPINGS - DELUXE**

|   |  |
|---|--|
|    | <p><b>M&amp;M'S</b></p> <p>SON UNOS DE LOS DULCES DE CAMELO MÁS FAMOSOS EN EL MUNDO. DELICIOSOS TROZOS DE CHOCOLATE BAADOS EN UNA CUBIERTA DE CAMELO DE COLORES. EL TOPPINGS PERFECTO PARA LLENAR DE COLOR TÚ PINKBERRY.</p> |
|   | <p><b>NUTELLA</b></p> <p>ES UNA DELICIOSA Y PERFECTA COMBINACIÓN DE CHOCOLATE Y AVELLANAS. SU SABOR Y TEXTURA CREMOSA LE DARÁN EL TOQUE FINAL DE LUJO A TU PINKBERRY.</p>  |
|  | <p><b>FERRERO ROCHER</b></p> <p>CRUJIENTES ESPECIALIDADES DE CHOCOLATE CON LECHE Y AVELLANAS, CON RELLENO CREMOSO DE CACAO Y AVELLANA ENTERA</p>   |

**FUENTE: PINKBERRY**  
**ELABORACIÓN: PROPIA**




<sup>10</sup> Toppings de rotación diaria.



## Líquidos<sup>11</sup>

Pinkberry pone a tu disposición toppings líquidos, para que puedas completar tu obra maestra; los cuales puedes adicionar al final de tu pedido.

**TABLA 13: TOPPINGS -LÍQUIDOS**

|   |                       |
|---|-----------------------|
|  | <b>FUDGE</b>          |
|  | <b>DULCE DE LECHE</b> |
|  | <b>MIEL</b>           |

**FUENTE: PINKBERRY**  
**ELABORACIÓN: PROPIA**

## Diseño del producto

Pinkberry ofrece su producto estrella, “frozen yogurt”, se trata de yogurt descremado congelado que se sirve como helado, más no se trata de un helado el cual solo puede ser consumido de acuerdo al clima y a la temporada, más que eso, se trata de un postre que puede ser consumido en cualquier temporada del año y bajo cualquier condición climatológica.

Su sabor fresco y ligero, acompañado de su contenido bajo en calorías y grasas, lo hacen atractivo debido a la creciente acogida que hoy en día, tiene la tendencia de cuidar la alimentación y conservar hábitos saludables.

<sup>11</sup> Toppings cuya duración varía entre 2 a 3 días.

## Composición del producto

### IMAGEN 3: COMPOSICIÓN FROZEN YOGURT

#### original

tamaño de la porción 1/2 taza | 100g\*

\* El peso puede variar dependiendo del país

|                         |       |                 |      |
|-------------------------|-------|-----------------|------|
| calorías/onza           | 30.0  | fibra (g)       | 0    |
| calorías/servidas       | 110.0 | azúcar (g)      | 16.0 |
| calorías de grasa       | 0     | proteína (g)    | 4    |
| total grasas (g)        | 0     | % DV vitamina a | 2    |
| grasas saturadas (g)    | 0     | % DV vitamina c | 2    |
| grasas artificiales (g) | 0     | % DV calcio     | 15.0 |
| colesterol (mg)         | 5.0   | % DV hierro     | 0    |
| sodio (mg)              | 50.0  |                 |      |
| carbohidratos (g)       | 21.0  |                 |      |



combinaciones sugeridas  
arándano  
kiwi  
fresa

#### FUENTE: PINKBERRY PERÚ

Pinkberry, “frozen yogurt” está hecho a base de leche descremada, azúcar, yogurt descremado pasteurizado cultivado con cultivos vivos y activos, contiene menos del 2% de leche sin grasa, fructuosa, sabores naturales, ácido cítrico y goma guar.

Asimismo, como indica la Imagen N° 26, 100gr de Pinkberry equivalen a ½ taza de porción, en cuanto a los “Pinkberry Shake”, contienen la misma cantidad de calorías, grasas, colesterol, sodio, carbohidratos, fibra, azúcar, proteína, vitaminas, hierro y calcio que un Pinkberry “frozen yogurt”, la diferencia es que se le agrega fruta fresca recién cortada para adicionarle sabor. A continuación, mayor detalle:

Del mismo modo los “Parfait” que Pinkberry ofrece son hechos a base de frozen yogurt original, granola, fresas, kiwi y piña; los cuales, en conjunto hace un total de 38 calorías por 200gr que equivalen a 1 taza. A continuación, mayor detalle:

#### IMAGEN 4: COMPOSICIÓN PARFAIT

##### parfait

tamaño de la porción 1 taza | 200 g

|                        |       |                 |      |
|------------------------|-------|-----------------|------|
| calorías/onza          | 38.0  | fibra (g)       | 0    |
| calorías/servidas      | 280.0 | azúcar (g)      | 29.0 |
| calorías de grasa      | 50.0  | proteína (g)    | 9.0  |
| total grasas (g)       | 5.0   | % DV vitamina a | 2.0  |
| grasas saturadas (g)   | 0     | % DV vitamina c | 39.0 |
| grasas artificiales(g) | 0     | % DV calcio     | 14.0 |
| colesterol (mg)        | <5    | % DV hierro     | 10.0 |
| sodio (mg)             | 56.0  |                 |      |
| carbohidratos (g)      | 52.0  |                 |      |



FUENTE: PINKBERRY PERÚ

#### Tropicalización del producto

Somos el primer y único país a nivel Latinoamérica, en el cual, Pinkberry decidió tropicalizar su producto. Es así que, mediante un intenso pedido de parte de sus clientes, a través de sus redes sociales, Pinkberry lanza el sabor Lúcumá, el cual pudo ser consumido por todas las operaciones que Pinkberry posee a nivel Perú, incluyendo a la tienda de la ciudad de Arequipa.

Pinkberry se encuentra en una constante búsqueda de nuevos sabores peruanos para incluirlos a su carta, nos manifiesta Elizbeth Neyra, Gerente de Tienda Pinkberry Arequipa

#### 2.2.1.2 Precio

Su producto estrella, Frozen Yogurt está elaborado por expertos a base de leche y yogurt descremado de la más alta calidad. Al ser elaborados con insumos certificados y de total confianza, le dan un valor adicional, motivo por el cual el precio se considera regular, accesible a una población perteneciente al sector socio – económico A y B de la ciudad de Arequipa.

Sin embargo, sus otros productos como los Take Home, Parfait y demás, no se quedan atrás pues la calidad de los mismos es la misma que la de su producto estrella, por lo que esa calidad se ve reflejada en los precios que se establecen al mercado.



### **2.2.1.3 Plaza**

La plaza de Pinkberry se encuentra en la ciudad de Arequipa, para ser preciosos en las instalaciones del Centro Comercial Mall Aventura Plaza, dentro del cual también se ubican algunos de nuestros competidores; esta decisión de ubicación se basa en el público objetivo, en el nivel de tiendas ancla ubicadas en el Centro Comercial quienes son de gran atractivo para el consumidor objetivo. Se posee la distribución exclusiva en la ciudad de Arequipa debido a que se pretende establecer la marca en el mercado para posterior expansión. Según la gerente de tienda, la ubicación de Pinkberry está estratégicamente ubicada con el fin de hacerse más conocidos en el mercado arequipeño, puesto que se está aprovechando al máximo la innovación, el respaldo organizacional y el crecimiento de los centros comerciales hoy en día.

### **2.2.1.4 Promoción**

Las promociones que ofrece Pinkberry son en su mayoría con mayor intensidad durante la temporada de invierno, sin embargo, no dejan de lado el verano, primavera y otoño. Por lo general dirigen sus promociones al “2x1” y/o “agrandas tu Pinkberry”.

El único medio de promoción, publicidad y/o marketing del cual hace uso Pinkberry en Arequipa, es a través de sus redes sociales, así como de sus instalaciones, principalmente por la retroalimentación rápida que se da directamente con sus clientes.

Al no ser una marca del todo posicionada en el mercado, Pinkberry opta por hacer degustaciones al público en general, ya sea dentro de las instalaciones del Centro Comercial donde están ubicados, o en eventos estratégicamente seleccionados con el fin de llegar al público objetivo establecido.

## 2.2.1.4.1 Campaña Social Media

### 2.2.1.4.1.1 Facebook<sup>12</sup>

Además de ser la plataforma digital que cuenta con mayor cantidad de usuarios, es la que mayor uso le da Pinkberry, los encontramos como Pinkberry Perú (@pinkberryperu) y hoy en día cuenta con 503,288 seguidores. Mediante este medio comparte post muy frecuentemente; la mayoría de las publicaciones son fotos de sus productos con mensajes, promociones lanzadas como por ejemplo la de 2x1 que las repiten en determinados días para que sus usuarios estén al tanto, esto trae consigo menciones en sus comentarios por parte de sus usuarios los cuales hacen más grande su publicidad.

Como estrategia marketing, la marca Pinkberry utiliza Facebook como una herramienta de retroalimentación y de sondeo para poder tener conocimiento de lo que el cliente desea y espera de la marca.

Podemos apreciar que, en su Fan Page, tienen sus otras redes sociales para así crear una cadena virtual y sea más fácil seguir de cerca el movimiento de Pinkberry.

En cuanto al trato que se le da al usuario, el área encargada de brinda soporte a Community Manager, responden a la mayoría de preguntas y comentarios, tratan que la relación con los clientes sea más cercana dirigiéndose a ellos de manera amigable, de esta manera podemos deducir que el objetivo de Pinkberry en Facebook, es crear una relación más estrecha con los usuarios de forma que los clientes estén cada vez más fidelizados con la marca.

Podemos concluir que Pinkberry, utiliza Facebook de manera adecuada y eficiente, ya que con su gran popularidad tanto en ciudad de Lima como en provincias en este caso Arequipa, han logrado vincular todas sus redes sociales a Facebook, de manera que, lograron un mayor alcance. Asimismo, una retroalimentación mediante Facebook, es la aplicación de posts con imágenes,

<sup>12</sup> Podemos encontrar Pinkberry Perú en Facebook en el siguiente link:  
<https://www.facebook.com/pinkberryperu/>

lo cual sirve de mucho para darle seguimiento a la percepción de calidad que los usuarios poseen, así como la preferencia de estos.

Por otro lado, los aspectos que se sugerirían mejorar en esta red social, es el aplicar un filtro a publicaciones de usuarios externos, que no tienen relación alguna. Del mismo modo actualizar la publicación de videos sería una muy buena opción para dale mayor movimiento y dinamismo a su Fan Page y por último eliminar vinculo rotos que se perciben en su Fan Page.

### IMAGEN 5: FACEBOOK PINKBERRY

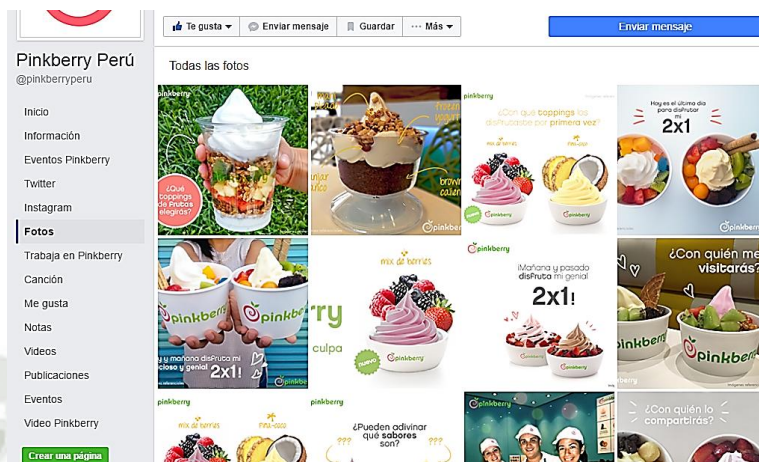


FUENTE: PINKBERRY PERÚ

Pinkberry posee en su fan page muchas de sus promociones, motivaciones y lanzamientos, con el objetivo de que el consumidor se sienta familiarizado con el movimiento que como marca se le da a nivel nacional, por tratarse de una franquicia.



## IMAGEN 6: FOTOS FACEBOOK PINKBERRY



## FUENTE: PINKBERRY PERÚ

La retroalimentación que Pinkberry posee, se da a través de comentarios de sus usuarios, con recomendación, etiquetas y dudas, que son resueltas a la brevedad por el área encargada de Community Manager.

## IMAGEN 7: POST FACEBOOK PINKBERRY



## FUENTE: PINKBERRY PERÚ

## IMAGEN 8: APLICACIONES FACEBOOK PINKBERRY



**FUENTE: PINKBERRY PERÚ**

El fan page de Pinkberry nos re-direcciona a las siguientes aplicaciones:

- Eventos Pinkberry; cuya finalidad es darle a conocer a nuestros usuarios las ventas cumpleaños y/o corporativas que viene desempeñando Pinkberry.
- Enlace a Twitter; nos direcciona directamente a la cuenta de Pinkberry en Twitter.
- Enlace a Instagram; nos direcciona directamente a la cuenta de Pinkberry en Instagram.
- Sé parte de Pinkberry; nos permite observar las ofertas laborales relacionadas a las tiendas Pinkberry, así como la recepción de Hojas de Vida.

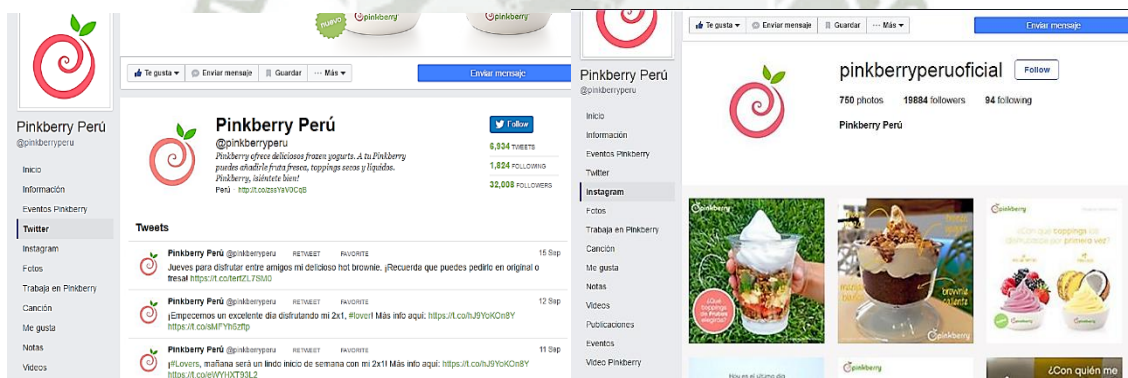


## IMAGEN 9: IMAGEN FACEBOOK PINKBERRY



FUENTE: PINKBERRY PERÚ

## IMAGEN 10: RELACIÓN CON TWITTER



FUENTE: PINKBERRY PERÚ

Asimismo, como un plus, Pinkberry coloca en su Fan Page una pestaña denominada “Notas”; cuya función es orientar a los usuarios en cuanto a términos y condiciones establecidas para cada una de las promociones que se lanzan al mercado; encontramos la validez de promoción, horarios, restricción de tiendas en algunos casos, unidades mínimas de compra, unidades máximas de compra, precios, etc.



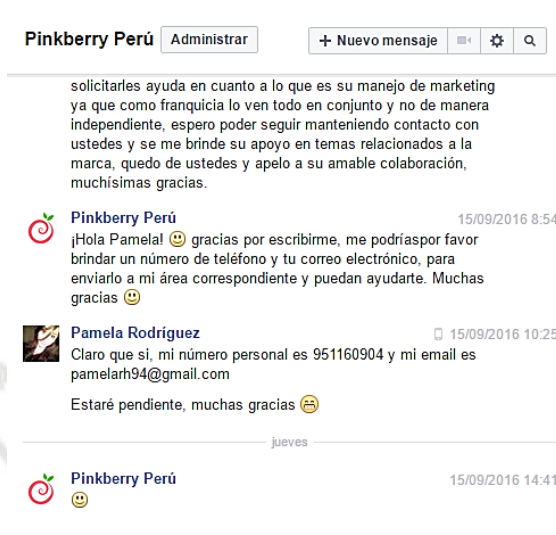
## IMAGEN 11: NOTAS FACEBOOK PINKBERRY



### FUENTE: PINKBERRY PERÚ

Cabe resaltar que el objetivo de Pinkberry en las redes sociales, en este caso Facebook, es crear un vínculo con su cliente final, de manera que presta mucha atención a las dudas, preguntas y reclamos que se puedan generar mediante su fan page. Por ejemplo; para el desarrollo de la presenta tesis se solicitó algunos puntos de vista provenientes directamente del Área de Marketing de Pinkberry, de manera que se les comunico mediante su red social, y no tardaron en responder y brindar su apoyo.

## IMAGEN 12: RETROALIMENTACIÓN FACEBOOK



FUENTE: PROPIA

### 2.2.1.4.1.2 Twitter<sup>13</sup>

Pinkberry Perú en Twitter está registrado como @pinkberryperu, cuenta con 32,065 seguidores y al igual que Facebook, Pinkberry utiliza esta red social para llegar a sus consumidores y hacerles conocer sus productos, promociones y operaciones.

Con el mismo esquema que Facebook, Pinkberry en Twitter se basa en sus publicaciones, retweets de sus usuarios, citas, menciones, likes, hastags y mensajes.

<sup>13</sup> Podemos encontrar a Pinkberry Perú en Twitter en el siguiente link: <https://twitter.com/pinkberryperu>

### IMAGEN 13: TWITTER PINKBERRY



FUENTE: PINKBERRY PERÚ

### IMAGEN 14: POST EN TWITTER PINKBERRY



FUENTE: PINKBERRY PERÚ

#### 2.2.1.4.1.3 Instagram<sup>14</sup>

Encontramos a Pinkberry Perú en Instagram como @pinkberryperuoficial y al igual que sus otras redes sociales utilizan Instagram para poder llegar a más usuarios. Cuentan con más de 20000 seguidores, los cuales día a día

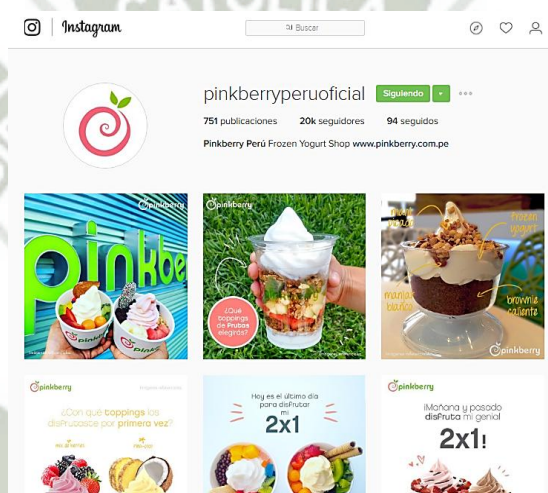
<sup>14</sup> Encontramos Pinkberry Perú en Instagram en el siguiente link:  
<https://www.instagram.com/pinkberryperuoficial/>



vienen siguiendo muy de cerca todas las promociones, lanzamientos, concursos y noticias que Pinkberry postea.

Al igual que sus otras redes sociales, los comentarios representan un feedback de calidad y sobre todo de percepción, de manera que esta red social también permite a Pinkberry saber a cuantos usuarios está llegando y le permite tener noción de lo que el consumidor desea, de manera que este último siempre tenga sus expectativas en alto.

### IMAGEN 15: INSTAGRAM PINKBERRY



FUENTE: PINKBERRY PERÚ

## IMAGEN 16: POST EN INSTAGRAM PINKBERRY



### FUENTE: PINKBERRY PERÚ

Según Verónica Sánchez, gerente de Marketing de Pinkberry Perú: “Nos reclaman desde provincias mucho a través de redes sociales. En el corto plazo está en nuestra mira. Buscaron las provincias con mayor demanda para poder ingresar”.

“Uno de los medios que ha ayudado para que Pinkberry sea conocido en Arequipa, son las redes sociales que hoy en día se han convertido en el intermediario perfecto entre el cliente y la empresa, logrando de esa manera, posicionarse en el mercado”. (DIARIO NOTICIAS, 2016).

Una de las maneras en las que se decidió abrir una tienda en la ciudad de Arequipa, fue por la alta demanda de esta a través de redes sociales, por lo que podemos concluir que el manejo de sus redes sociales contribuye a una conexión cercana y directa con sus consumidores, de manera que Pinkberry como marca puede adelantarse a lo que el consumidor espera.

En la ciudad de Arequipa la publicidad que se usa no es la misma que se usa para una tienda ubicada en Lima, por el mismo hecho que la marca no está del todo consolidada, lo cual es un desafío para la franquicia Pinkberry, pues lo

toman como una oportunidad de poder expandirse en la ciudad con la finalidad de que la marca acapare mayor segmento de mercado. Desde sus inicios, Pinkberry en Arequipa otorgaba a los clientes del Mall Aventura Plaza, cupones de descuento, que incluían 6 promociones, ya sea 2x1, un Small y un Medium por el precio de un Small, etc. Los cuales tuvieron bastante acogida, del mismo modo Pinkberry participa constantemente en los eventos que realiza el Mall Aventura Plaza, como Día de la Mujer, Día de la Madre, Día del Padre, Día del Niño o cualquier activación que les permita acercarse más a sus clientes frecuentes y potenciales clientes.

Del mismo modo todas las promociones, publicaciones, lanzamientos, sorteos, que se vean a través de sus redes sociales son aplicables para la tienda de Pinkberry en Arequipa, del mismo modo ante cualquier duda, reclamo o sugerencia, Pinkberry tiene disponible sus buzones a través de sus redes sociales las 24 horas del día los 7 días a la semana.

Por el momento Pinkberry Arequipa no planea extender sus operaciones a otras partes de la ciudad, debido a que, al no conocerse mucho la marca, abrir otra tienda significaría que una se esté comiendo a otra, entonces no podrían segmentar a la clientela, por lo mismo que recién están en un proceso de conocimiento de mercado en la ciudad, de modo que abrir otra tienda significaría la destrucción de una de ellas.

Se considera que lo que le falta a la marca para posicionarse en el mercado arequipeño, es una conexión más directa con el cliente, ya que como todas las operaciones se manejan desde Lima todo está centrado allá, y cualquier cliente de provincia que tenga algún reclamo, alguna duda o alguna sugerencia, tendría que estar sujeto a la espera de que su duda, reclamos y/o sugerencia sea solventada, por lo que la falta de conexión con el área de marketing es un problema para la tienda aquí en la ciudad de Arequipa en cuanto las expectativas que el cliente posee de la atención que la franquicia brinda.



### 2.2.1.4.2 Plataforma Digital

Al ser su público objetivo más fuerte, adolescentes y adultos jóvenes que gustan de frozen yogurt, y al ser Pinkberry una alternativa rica, saludable y novedosa; es más fácil para Pinkberry llegar a ellos a través de sus plataformas digitales.

Como principal herramienta, Pinkberry maneja una página web<sup>15</sup> muy bien estructurada, en donde podemos encontrar los vínculos hacia otras plataformas en donde podemos seguir muy de cerca las operaciones de la marca Pinkberry, como lo son las redes sociales Facebook, Twitter e Instagram.

#### Página Web

Pinkberry posee una página web bien estructurada, en donde se deja al alcance del consumidor, cierta información que profundiza el conocimiento de Pinkberry como marca, puesto que se encuentra su historia, su equipo de trabajo, su visión, su misión.

IMAGEN 17: PÁGINA WEB PINKBERRY

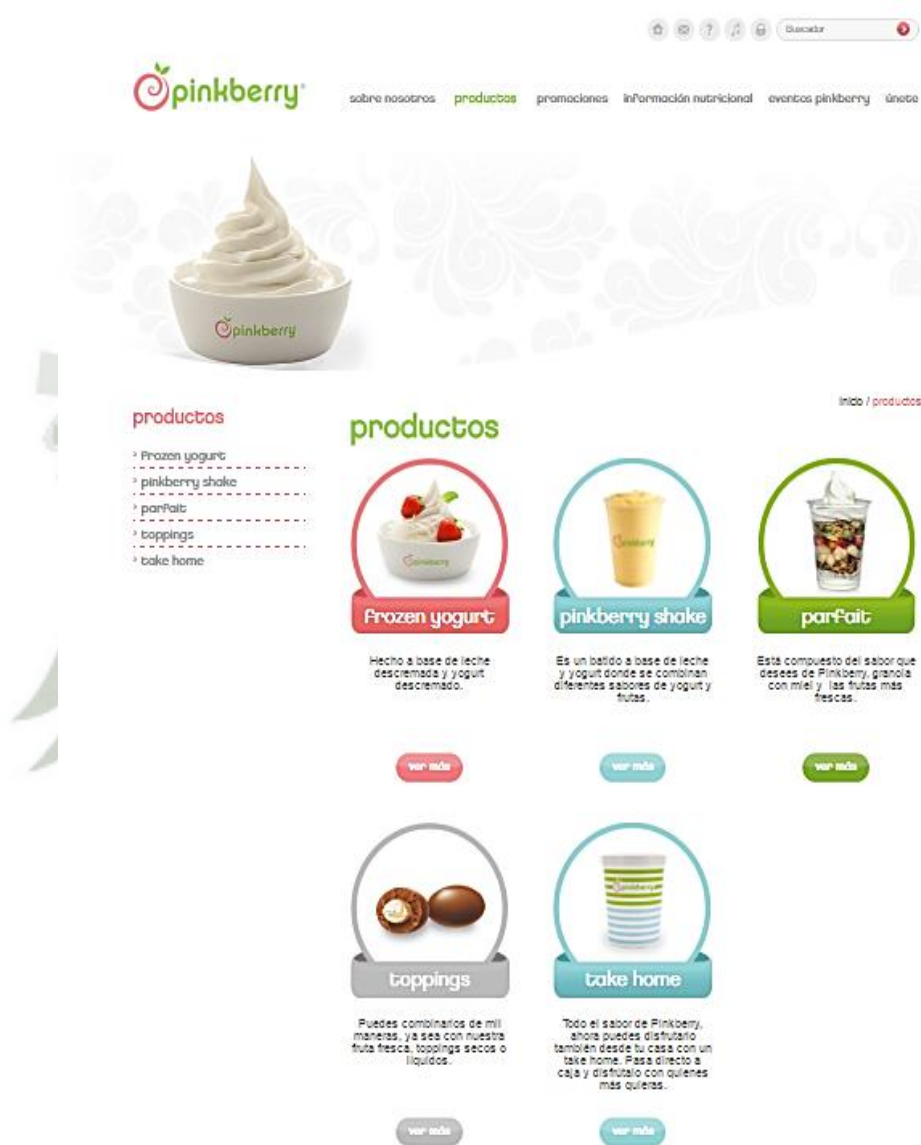


FUENTE: PINKBERRY PERÚ

<sup>15</sup> <http://www.pinkberry.com.pe/>

Del mismo modo podemos encontrar una descripción de sus productos, en donde podemos encontrar las variedades de sabores y los toppings tanto frescos como secos que nos ofrecen.

### IMAGEN 18: PRODUCTOS PRINKBERRY – PÁGINA WEB

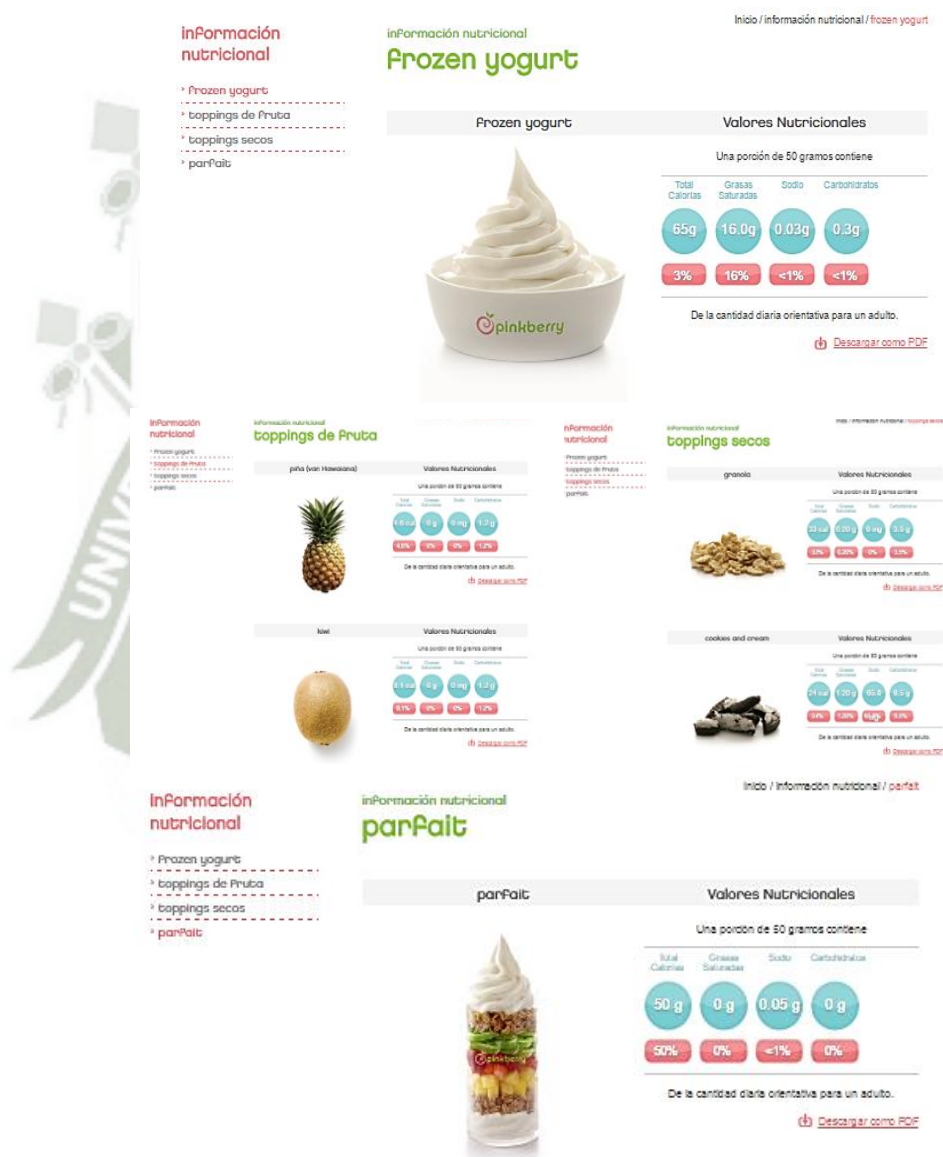


FUENTE: PINKBERRY PERÚ

Al ser un producto bajo en calorías, Pinkberry optó por dar al detalle la información nutricional de sus productos, tanto del producto estrella,

complementarios, como de los acompañamientos, es decir de frozen yogurt, parfait, así como de sus toppings tanto frescos como secos.

## IMAGEN 19: INFORMACIÓN NUTRICIONAL PRODUCTOS PINKBERRY



FUENTE: PINKBERRY PERÚ

Pinkberry nos da la facilidad de tener acceso a poder cotizar la presencia de su marca, previa coordinación y disponibilidad, en eventos

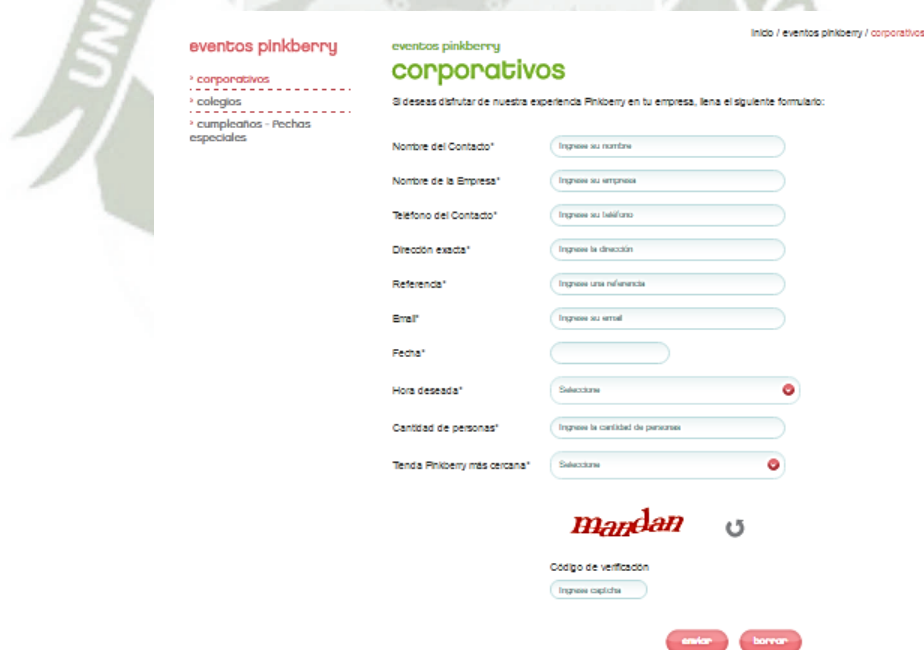


corporativos, cumpleaños y/o eventos importantes. En la ciudad, los eventos que realizan son dentro de las instalaciones del Centro Comercial Mall Aventura Plaza, dichos eventos se realizan con la finalidad de atraer más clientes.

Pinkberry también está presente en eventos corporativos de gran envergadura, el último evento que tuvieron fue con Incalpaca, fue uno de los eventos más grande que tuvieron en la ciudad, pero de por si no tienen muchos eventos debido a que no pueden manejar un nivel tan grande de producción y eso ya pasa a manos de marketing.

De la misma manera tenemos la opción de podemos localizar la ubicación exacta de sus locales a nivel nacional, de saber los últimos movimientos que como marca registran y de poder seguir sus redes sociales.

## IMAGEN 20: EVENTOS CORPORATIVOS PINKBERRY



eventos pinkberry corporativos

Inicio / eventos pinkberry / corporativos

Si deseas disfrutar de nuestra experiencia Pinkberry en tu empresa, llena el siguiente formulario:

Nombre del Contacto\*

Nombre de la Empresa\*

Teléfono del Contacto\*

Dirección exacta\*

Referencia\*

Email\*

Fecha\*

Hora deseada\*

Cantidad de personas\*

Tienda Pinkberry más cercana\*

**Mardan**

Código de verificación

enviar borrar

FUENTE: PINKBERRY PERÚ

Su página inicial, nos muestra tres anuncios resaltantes:

- Únete a un equipo único en su tipo.
- Take Home, un motivo cool para quedarte en casa.
- Dúo Pinkberry (sabores de la temporada).

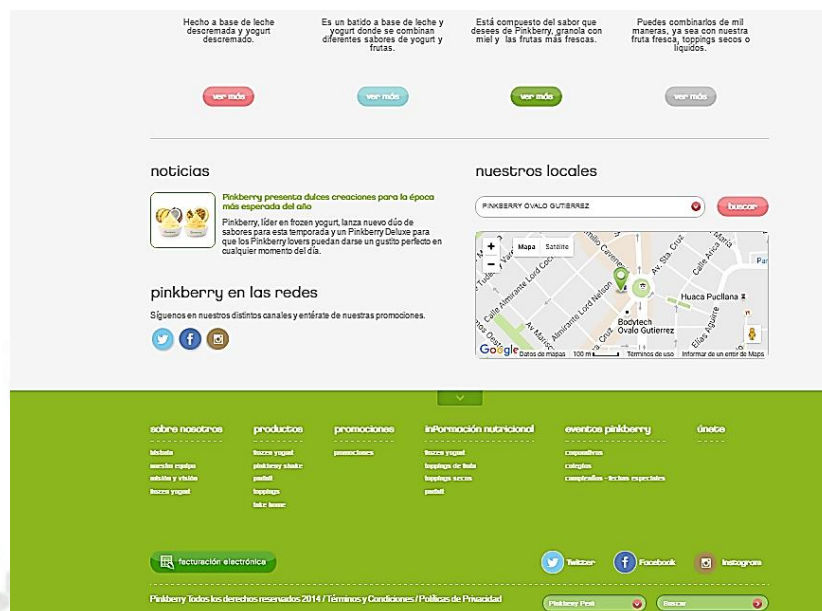
Del mismo modo observamos sus productos estrella, cuyo vínculo nos lleva directamente a una descripción detallada de ello.

## IMAGEN 21: ÚNETE AL EQUIPO PINKBERRY - PUBLICIDAD



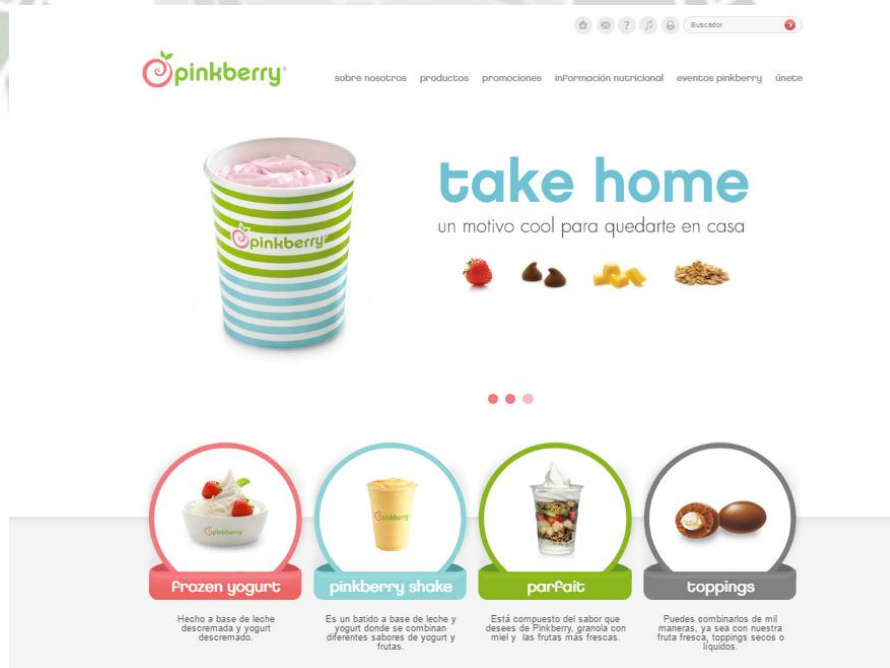
FUENTE: PINKBERRY PERÚ

## IMAGEN 22: BUSQUÉDALOCALES PINKBERRY



FUENTE: PINKBERRY PERÚ

## IMAGEN 23: PORTADA PÁGINA INICIAL – PÁGINA WEB PINKBERRY



FUENTE: PINKBERRY PERÚ



Podemos notar los vínculos que dirigen directamente al consumidor a sus redes sociales para un mayor conocimiento sobre sus promociones, sabores y movimiento en general. De igual manera nos facilitan la localización de sus locales mediante un vínculo de búsqueda.

## 2.3 Situación Competitiva

### 2.3.1 Competencia

Pinkberry ofrece un producto cuya ventaja competitiva es su sabor, su atención y su calidad; sin embargo, no están libres de poseer competencia, por lo que en la ciudad de Arequipa se identificaron las siguientes:

- **GELARTI**, ya que es una de las tiendas que presenta gran cantidad de salidas en las instalaciones del Centro Comercial Mall Aventura Plaza, posee la misma temática de atención, de la misma forma sus precios oscilan entre el rango de los precios que ofrece Pinkberry, del mismo modo sus productos están al alcance y vista del consumidor; estas características hacen que sea una competencia muy directa, a pesar de no ser no frozen yogurt.

**IMAGEN 24: COMPETIDOR GELART**



**FUENTE: PROPIA**

- **CAPRICCIO**, se le considera como competencia por su alta demanda de helados, a pesar de no ofrecer el producto estrella de Pinkberry (frozen yogurt), los consumidores muchas veces optan por los helados que ofrecen por ser la

de mayor variedad en cuanto a sabores, así mismo posee una tienda en las instalaciones del Centro Comercial Mall Aventura Plaza la cual tiene una gran salida de productos.

### IMAGEN 25: COMPETIDOR CAPRICCIO



FUENTE: PROPIA

- **D'ONOFRIO**, se le consideraba como competencia indirecta, al ser una marca con un sinfín de opciones y de alta demanda, sin embargo, es una de las opciones que está sacando una línea de helados frozen yogurt la cual pasaría a convertirse en competencia directa. Si bien es cierto son dos productos distintos, el marketing que se le da llega a los clientes con la misma idea, sin embargo, en este sentido se podría decir que Pinkberry tiene la marca más posicionada en el mercado arequipeño.

D'Onofrio no posee un local central en las instalaciones del Centro Comercial Mall Aventura Plaza, sin embargo, se venden en las instalaciones del Supermercado Tottus, en los alrededores del Centro Comercial y en muchas partes de la ciudad.



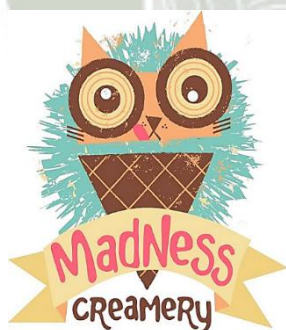
IMAGEN 26: COMPETIDOR D'ONOFRIO



FUENTE: PROPIA

- **MADNESS CREAMERY**, no posee local comercial en las instalaciones del Centro Comercial Mall Aventura Plaza; más si tiene dos locales en el Centro Comercial Parque Lambramani y Centro Comercial Arequipa Center. Ofrecen helados artesanales de sabores variados, por lo que se le considera una competencia indirecta debido a que no ofrece frozen yogurt, sin embargo, es una heladería en el mercado arequipeño de alta demanda.

IMAGEN 27: COMPETIDOR MADNESS CREAMERY



FUENTE: PROPIA

- **PURA FRUTA**, otra opción considerada como competencia directa en cuanto a la demanda de frozen yogurt. Juguería & Sandguchería ubicada en Cayma y Centro de Arequipa, ofrece una variedad de productos de los cuales el frozen yogurt es uno de los más demandados. Se le considera competencia debido a



que el servicio es muy similar al que Pinkberry ofrece pues también tienen la opción de agregarle toppings al producto.

### IMAGEN 28: COMPETIDOR PURA FRUTA



FUENTE: PROPIA

## 2.4 Situación de Distribución

### 2.4.1 Proveedores

Pinkberry al ser una franquicia internacional busca muy de cerca conservar la calidad de los productos que sus proveedores les suministran, pues de ellos depende el producto final. Pinkberry cuenta con tres proveedores locales:

- La materia prima principal es la fórmula de frozen yogurt, la cual es importada de EE. UU y de la cual Pinkberry guarda reserva.
- Los utensilios de servicio, es decir bolsas, vasos, cucharas y servilletas, también cuenta con un proveedor americano exclusivo para abastecer la Franquicia Pinkberry en su totalidad.
- Su proveedor de fruta fresca, es la Sra. Carmen quien posee su puesto de abasto en las instalaciones del Mercado “El Palomar”. Pinkberry se encarga de seleccionar la fruta más fresca y en las mejores condiciones para sus procesos, este abastecimiento se realiza tres veces por semana por tratarse de producto de rápida fermentación. Rutas que podemos encontrar en cualquier época del año son fresas, piña, plátano y mango.
- Pinkberry cuenta con varios proveedores de toppings secos en los cuales figuran Costa, Ambrosoli y Nestlé; ellos se encargan de abastecer la tienda con

los principales toppings que Pinkberry ofrece a sus clientes, como doña pepa, gomitas, galletas municiones, galletas Miami, granola, coco rallado, etc.

- Los toppings más elaborados, es decir cheesecake bites, brownies, así como los toppings líquidos, son abastecidos por Dulces & Ideas, cuya sede se encuentra en la ciudad de Lima.
- Los toppings Luxe, es decir los adicionales como M&M's®, Nutella, Ferrero Rocher, son importados directamente por sus fabricantes.
- DEPRODECA de Grupo Gloria S.A, Distribuidora Exclusiva de Productos de Calidad, es el proveedor encargado del abastecimiento de productos lácteos semanalmente.
- RANSA, es su proveedor principal, dos veces por semanas abastece la tienda Pinkberry en lo referente a envases y frutos secos (toppings).
- DIVERSEY, proveedor estadounidense es quien le proporciona útiles de limpieza.

Para evitar quiebre de stock, Pinkberry mantiene una comunicación constante con sus proveedores. En caso de roturas de stock, se hacen préstamos internos entre las tiendas más cercanas, en este caso Arequipa recurre a las tiendas en Lima.

#### **2.4.2 Clientes**

Pinkberry se considera su principal público objetivo, a gente joven; sin embargo, es tal su alcance que se podría decir que grandes y chicos lo disfrutan. Como lo mencionamos desde un inicio, está dirigido más que nada a los jóvenes cuyo rango de edades no se puede definir, pues lo disfrutan desde el más pequeño hasta una persona mayor; con la familia, con los amigos e incluso de manera personal. En la ciudad de Arequipa se dirigen a la población perteneciente al sector socioeconómico A y B, cuya preferencia se orienta al consumo de un postre saludable que cuida de su salud.

#### **2.4.3 Diseño de procesos**

Al ser Pinkberry una franquicia a nivel mundial, y centrándonos en sus operaciones en la ciudad de Arequipa, centra todo su proceso de producción desde el momento que

inicia el proceso de importación de sus envases, el pedido a sus proveedores, la atención y el proceso de producción, hasta el cierre de su ciclo de facturación.

A continuación, explicaremos cada proceso que hace que Pinkberry, llegue de manera exitosa a sus clientes.

#### **2.4.3.1 Proceso de Compras**

El proceso de compras inicia con el requerimiento, para proceder a la importación de insumos necesarios de Estados Unidos. Los principales insumos importados son la fórmula en polvo, envases y saborizantes.

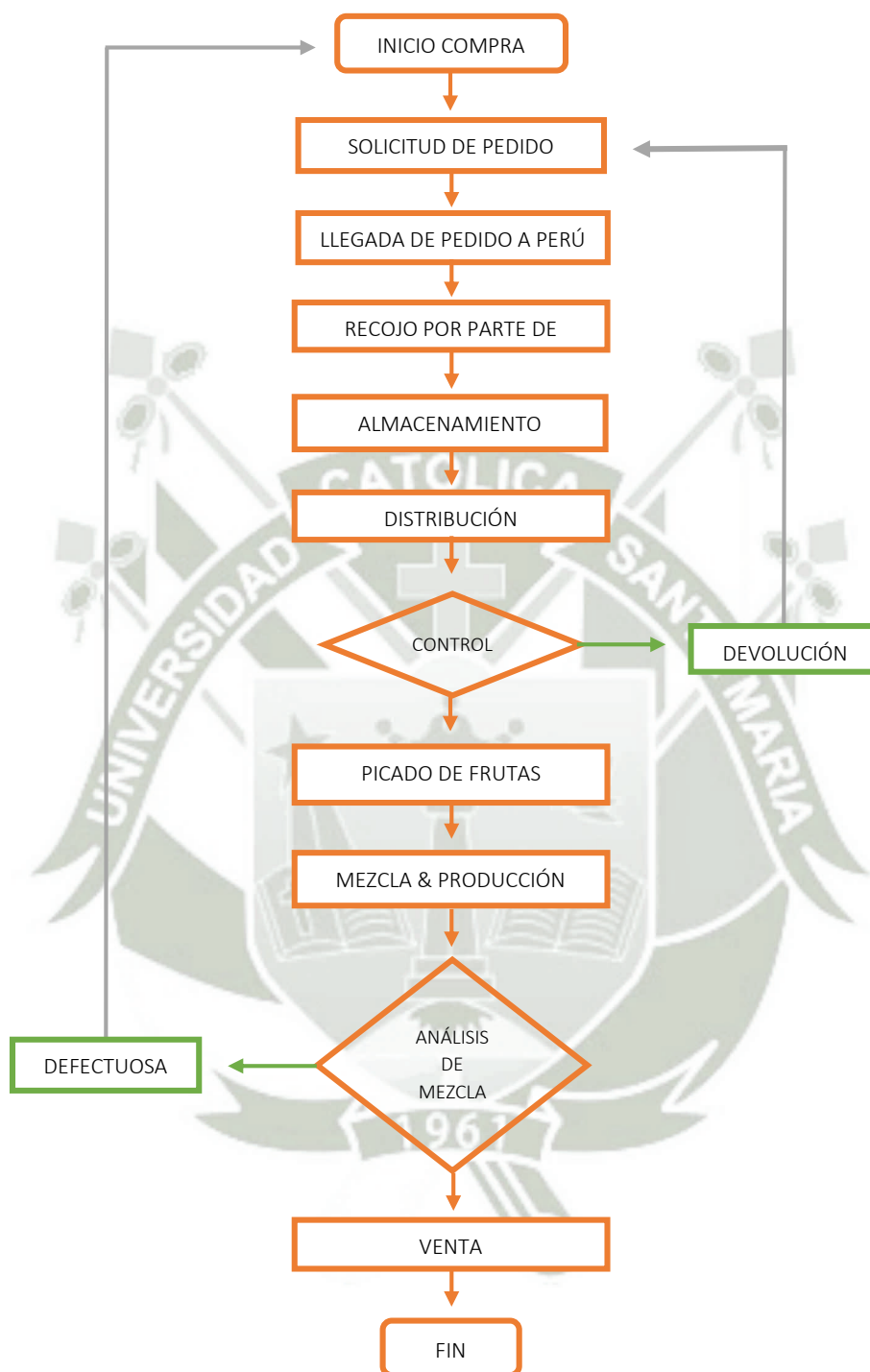
Una vez el pedido arribe a Perú, el operador Logístico Ransa, quien es quien trabaja con la franquicia, deposita los insumos en su almacén pasado luego a ser distribuido a cada tienda. Al llegar a tienda, la persona encargada de la gerencia y su asistente, se encargan de realizar un conteo y verificación de estado de los insumos que se importaron; si estos se encuentran en mal estado, se desechan y se notifica, de lo contrario se continua con el proceso.

Se procede a cortar la fruta, cuya duración empaquetada es de 04 días, y una vez cortada solo duran 06 horas; se realiza una inspección cada determinado tiempo, en caso la fruta presente atributos poco atractivos al ojo del consumidor, se desecha, así no hayan cumplido las 06 horas exposición en vitrina.

De cumplir todos los estándares que Pinkberry exige, se continua el proceso hasta colocar los productos en exhibición y concretar las ventas.



**FIGURA 13: PROCESO DE COMPRAS – PINKBERRY**



**FUENTE: PROPIA**  
**ELABORACIÓN: PROPIA**

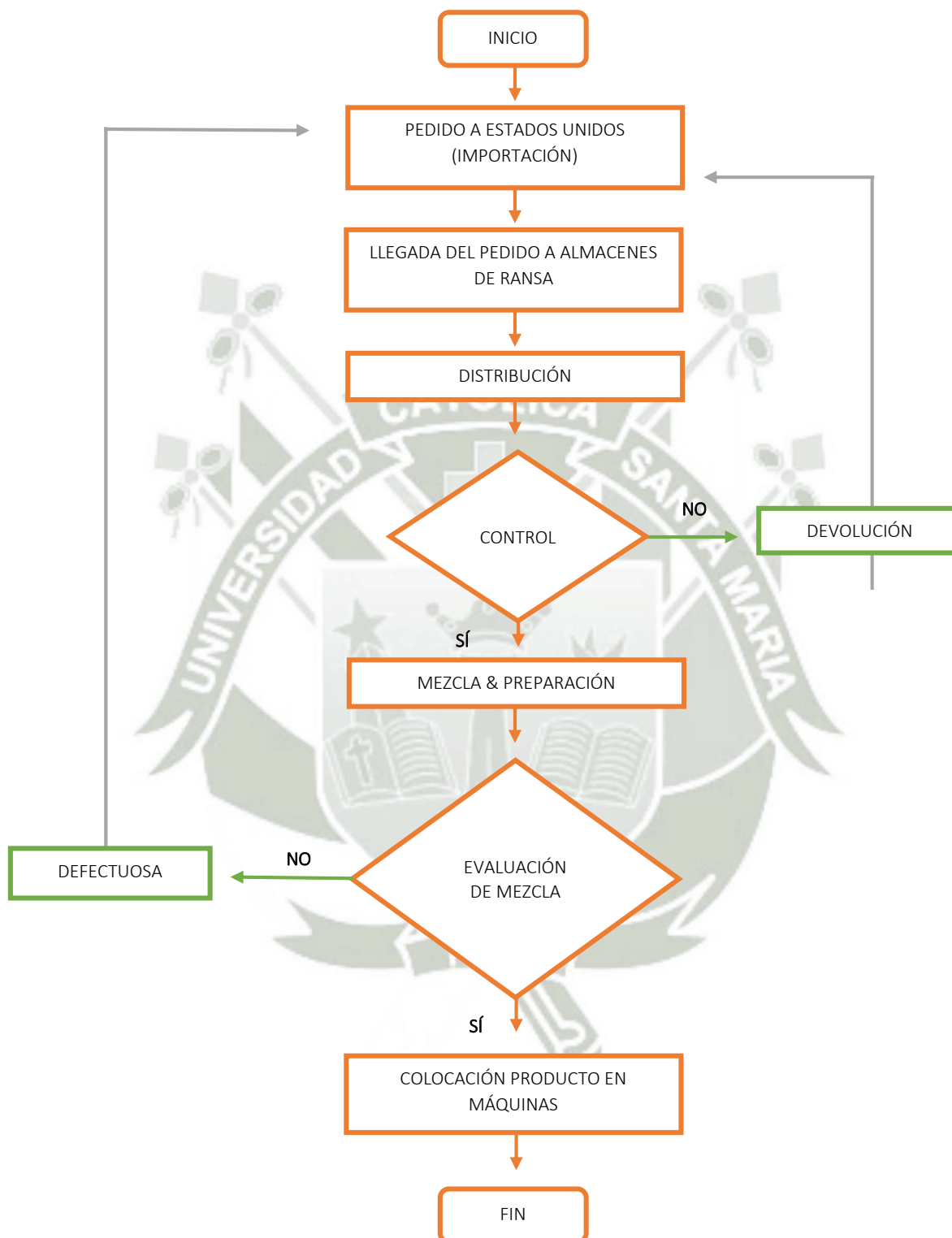
#### 2.4.3.2 Proceso de Producción

“Pinkberry ofrece a sus clientes sus productos y la experiencia, que pasa a considerarse el servicio que otorga, los cuales no requieren de tercerizaciones en ningún aspecto. Por lo que, como franquicia y esto aplica a todas sus tiendas, el proceso de producción de Pinkberry consta de dos partes, el proceso de producción en sí y el proceso de venta” (NEYRA ELIZBETH, GERENTE TIENDA PINKBERRY AREQUIPA).

El producto que ofrece Pinkberry, requiere principalmente de los diferentes sabores de la temporada y de los toppings con los cuales se completa el producto final. Los sabores de la temporada se lanzan de acuerdo a un estudio previo, como se mencionó se rotan dos sabores y se lanzan dos nuevos, el insumo principal que contribuye a llegar a la mezcla perfecta es importados de Estados Unidos, hablamos de la base de frozen yogurt, a este se le incorpora los insumos complementarios provenientes de proveedores locales, es decir la leche descremada y la pulpa de fruta para darle el sabor.

El complemento principal, es decir los toppings, son adquiridos de forma local, buscando siempre mantener la calidad de los insumos que Pinkberry está acostumbrado a ofrecer. Los toppings se dividen en secos y fruta fresca, los cuales pasan un control por parte de personal de tienda, con el fin de ofrecer los de más alta calidad al cliente.

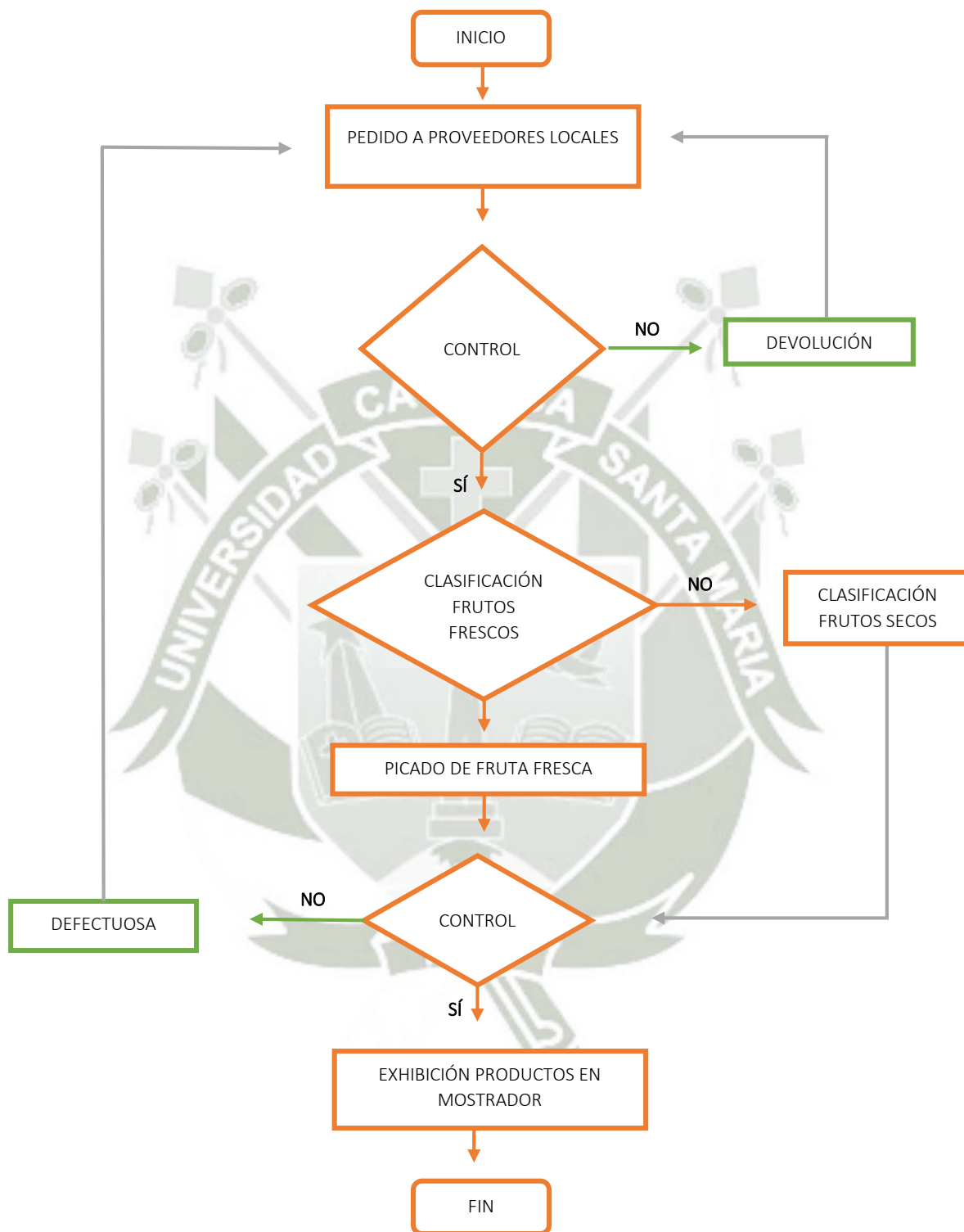
**FIGURA 142: PROCESO PRODUCCIÓN DE MEZCLA**



**FUENTE: PROPIA  
ELABORACIÓN: PROPIA**



**FIGURA 15: PROCESO PRODUCCIÓN DE TOPPINGS**



**FUENTE: PROPIA  
ELABORACIÓN: PROPIA**

#### 2.4.3.2.1 Recursos para Producción

La maquinaria que Pinkberry utiliza para llevar a cabo su proceso de producción, está dada principalmente por máquinas de refrigeración, máquinas de frozen yogurt, inmuebles de exhibición, instrumentos de servicio e insumos. A continuación, mayor detalle.

##### Máquinas de Refrigeración

Pinkberry Arequipa, cuenta con un almacén interno el cumple la función de conservar los insumos para el proceso de producción y atención al cliente, dicho almacén posee dos congeladores de aproximadamente 362 Litros cada una, las cuales se encargan de mantener en buen estado los insumos perecibles que Pinkberry requiere para su producción. Dichos congeladores son sometidos a limpieza de manera diaria, con la intención de preservar la calidad e higiene que Pinkberry denota.

**IMAGEN 29: MÁQUINA DE REFRIGERACIÓN**



**FUENTE: GOOGLE**

##### Máquinas de Frozen Yogurt

Pinkberry Arequipa, cuenta con tres “Taylor’s”, quienes son las encargadas de la actividad básica, es decir la mezcla y preservación de frozen yogurt. Dichas máquinas se encuentran visibles al público, ya que son la principal herramienta para servir el producto final.

### IMAGEN 30: MÁQUINA DE FROZEN YOGURT



FUENTE: GOOGLE

Cada Taylor posee dos cilindros de refrigeración de 3.2 litros, la cual facilita la producción de helado en comparación con la de un solo cilindro, esto en caso se tenga una gran demanda en horarios punta, por lo que la franquicia optó por el tipo de Taylor al comprobar que ahorra dinero y sobre todo agiliza el servicio.

La ergonomía y la tecnología que esta máquina brinda, así como el mezclado automático, indicadores y pantalla táctil, otorgan al trabajador una mayor simpleza en el proceso de producción, dándole un valor agregado al servicio de eficiencia y eficacia.

#### Inmuebles de Exhibición

Pinkberry Arequipa, así como todas las tiendas que posee Pinkberry, poseen un mostrador principal en donde se exhiben todos los toppings frescos y secos que se ofrecen, con este mostrador a vista del público se busca que el cliente tenga a disposición la variedad de toppings que Pinkberry ofrece para facilitar su elección.

También cumple la función de mantenerlos frescos y en las mejores condiciones.



### IMAGEN 31: INMUEBLES DE EXHIBICIÓN



FUENTE: PINKBERRY

#### **Instrumentos de Servicio**

Los instrumentos de servicio contemplan aquellos utensilios necesarios para medir la cantidad de Pinkberry, pesarlo, coronarlos y entregarle el producto final a cliente.

### IMAGEN 32: INSTRUMENTOS DE SERVICIO



FUENTE: PINKBERRY AREQUIPA

### Insumos

Considerados como fuente principal para iniciar la experiencia Pinkberry, como se mencionó la fórmula de Frozen Yogurt se importa desde Estados Unidos. Asimismo, la leche descremada y los toppings que completan el proceso de producción de Pinkberry son adquiridos de forma local, buscando siempre mantener la calidad que solo Pinkberry logra ofrecer.

IMAGEN 33: INSUMOS



FUENTE: PINKBERRY

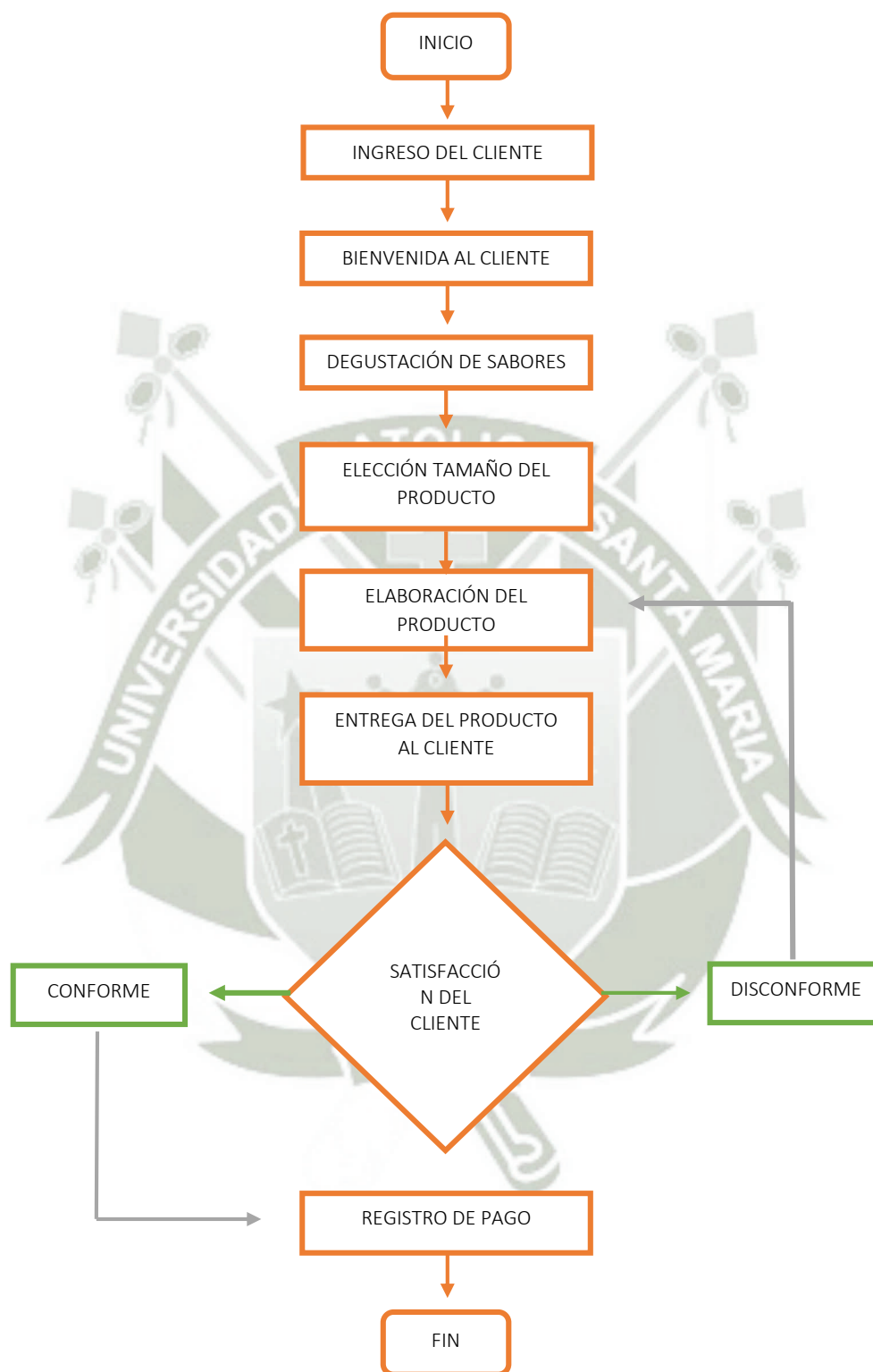
### 2.4.3.3 Proceso de Ventas

Como ya se vino desarrollando, más que una venta, Pinkberry considera su servicio una experiencia al cliente, la cual inicia con una agradable bienvenida, una sincera sonrisa y constante contacto visual con el cliente, averiguar si es la primera vez que el cliente vivirá la experiencia Pinkberry o ya la vivió, brindar información y degustar los sabores que Pinkberry ofrece, tomar el pedido y orientar al cliente a que escoja sus toppings favoritos; a estos pasos se les conoce como “Saludar, Informar, Sabor & Tamaño”.

El seleccionar el tamaño del Pinkberry, servirlo de manera perfecta y darle la presentación bajo los estándares que Pinkberry como franquicia exige, se le conoce como “Sirviendo el Yogurt”. Pinkberry considera primordial la impecable presentación del producto terminado, servir los toppings de manera ordenada, hacer participé de la creación de la obra maestra (producto Pinkberry) al cliente y entregar el producto al cliente con ambas manos en señal de amabilidad y respeto, son actividades parte del proceso llamado “Coronar”, que es considerado la actividad más importante del proceso productivo de Pinkberry. Por último, el registro del pedido, el pago y la invitación a volver a vivir la experiencia Pinkberry se le conoce como “Saludar, Procesar, Agradecer & Invitar”.



**FIGURA 16: PROCESO DE VENTAS**



**FUENTE: PROPIA  
ELABORACIÓN: PROPIA**

#### **2.4.3.4 Proceso de Servicio al Cliente**

La atención al cliente es un factor que Pinkberry como franquicia, le presta vital importancia; en realidad cuando una persona comienza a trabajar en Pinkberry, empieza por una exhaustiva inducción, no solo para mantener la excelente atención a los clientes que Pinkberry brinda, sino para seguir los procedimientos que hacer “Pinkberry” como productos demanda. Uno de los pilares de Pinkberry es su excelencia en atención, por lo que la experiencia que brinda siempre será cordial de inicio a fin.

Como marca Pinkberry en Arequipa, y al no estar del todo posicionada en el mercado, prestan más interés en la atención que brindan, por lo que se posee toda una cadena de lineamientos que el Team Members conoce desde que entra a laborar hasta que atraviesa todo su proceso de ascenso.

Normalmente los lineamientos contienen un saludo cordial al cliente, cálido y familiar, una conexión emocional más que nada; explicarle acerca del producto, preguntarle al cliente si es la primera vez que visita la tienda, entablar una conversación familiar, invitarle a degustar el producto en los sabores que se desee, con la finalidad de buscar que el sabor que escoja sea el que realmente cubre sus estándares, más que nada es deleitar y hacer que toda su experiencia sea algo agradable, lo que se convierte en una beneficio para nosotros gracias a un tema de venta de boca en boca, que se genera gracias a las agradable experiencia que se viven en Pinkberry Arequipa.

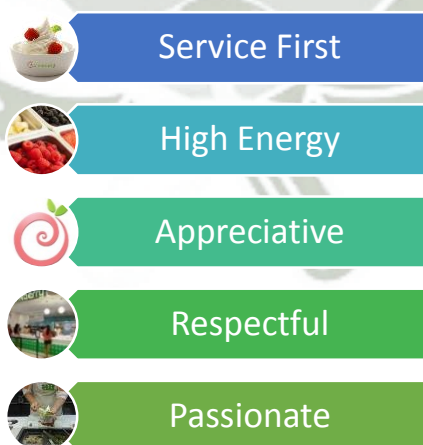
El cliente paga por algo, y la franquicia busca darle al cliente todo por lo que paga resaltando la calidad y el exhaustivo seguimiento que le prestan a ella, las presentaciones de Pinkberry poseen un peso, y todas son pesadas antes de entregárselo al cliente, la manera en que se le da y se le sirve los toppings también tiene un peso a pesar de que no hay una cantidad exacta, intentan que sea la cantidad adecuada para que no se vea ni muy antiestético ni muy pobre; el cliente paga por un producto de calidad y es eso lo que se busca dar.

Como toque final, al entregar el Pinkberry, los responsables de esta función lo hacen con ambas manos, esto simboliza la entrega de un obsequio, por un tema de cordialidad, un buen gesto que subconscientemente la gente lo toma a bien, es por eso que lo incluyen en su día a día como señal de respeto hacia sus clientes.

Este tipo de cordialidad, la calidad y su atención por excelencia encaminan a una fidelización de sus clientes a quienes en realidad los llaman Groupies, es decir sus cliente frecuentes; ellos están registrados en una base de datos de la tienda Pinkberry Arequipa y semanalmente les hacen llegar promociones y/o descuentos, puesto que se busca que los Groupies contribuyan a atraer nuevos clientes y/o fidelizar a los actuales a través de estrategias de marketing, como lo son las promociones, las cuales pueden vincularlas al uso de tarjetas de crédito de bancos y/o tiendas en general de manera que se pueda captar más clientes; también descuentos, vales de consumo, sorteos, etc.

Pinkberry implemento en su inducción de Team Members el perfil SHARP y la filosofía SWIRL + CONECTA, con la finalidad de motivar a los empleados de la franquicia a que disfruten de la experiencia que brindaban.

**FIGURA 17: PERFIL SHARP**



**FUENTE: PINKBERRY  
ELABORACIÓN: PROPIA**



**FIGURA 183: FILOSOFIA SWIRL + CONECTA**


**FUENTE: PINKBERRY**  
**ELABORACIÓN: PROPIA**

Según Elizbeth Neyra, encargada de la gerencia de tienda, en Arequipa no se posee una retroalimentación con el cliente, debido a que no hay otra manera más que mediante redes sociales. Por lo que considera que un análisis de percepción de atención al cliente como de calidad que estos perciben sería de enorme ayuda a la hora de poder medir su servicio, así como de gran ayuda para poder diseñar estrategias que les ayuden a crecer como marca en el mercado arequipeño y de esta manera poder posicionarse más.

Al ser Pinkberry una franquicia, toda su ejecución es de manera conjunta, sin embargo al enfocarnos solo en la tienda de Arequipa, el nivel de satisfacción de su servicio se considera medible con el regreso de sus clientes, más allá de cuanto compren consideran de mayor importancia las veces que los clientes visitan la tienda, ya que puede que solo vengán una vez y se lleven cinco unidades de Take Home, a que vengán todos los días por un Pinkberry Small, lo cual es mucho mejor; entonces es la única manera que la gerencia de

Pinkberry Arequipa, posee para ver la satisfacción del cliente, mediante sus visitas.

Al ser su servicio al cliente uno de los pilares de Pinkberry como marca, se brinda vital importancia a la constante capacitación de su personal, por lo que esto se da cada vez que se presente la oportunidad de fortalecer el conocimiento de su equipo de trabajo, siempre se prioriza dar el feedback necesario y oportuno para mejorar la atención a sus usuarios, por un tema, de que la atención siempre tiene que ser pulcra, por lo que se necesita que la atención sea de excelencia, de modo que se procura buscar y crear oportunidades constantes, en efecto, las capacitaciones a sus empleados enrumban el crecimiento de Pinkberry como marca en el mercado arequipeño, así como fortalece y solidifica la atención que se brinda. Las capacitaciones que se brinda se dan en cuanto a los nuevos productos, la atracción de clientes, el trato con ellos, los productos nuevos, etc.

Con la finalidad de garantizar la calidad a sus clientes, y reforzar su imagen como marca, Pinkberry posee algunas certificaciones que respaldan su excelente servicio; Pinkberry está certificado por la National Yogurt Association, esta organización de comercio nacional sin fines de lucro, representa a los fabricantes y vendedores de productos de cultivo de yogurt vivos y activos; su objetivo es patrocinar la salud y la investigación médica para el yogurt con cultivos y para servir como fuente de información para el comercio y el público en general; del mismo modo Pinkberry lleva el Live & Active Cultures Seal de EE.UU, este sello que aparece en envases de yogurt refrigerado y congelados, ayuda a reconocer aquellos productos que contienen cantidades significativas de cultivos de yogurt. El sello es una identificación importante ya que Pinkberry posee más de 10 billones de cultivos por gramo de frozen yogurt, y para certificar solo necesitas 1 billón, entonces con esta certificación dan a entender que el producto es de alto y detallado trabajo, es muy bueno y es muy saludable.

Pinkberry preserva su calidad bajo las instrucciones operativas y procedimientos operacionales de BPM (Buenas Prácticas de Manufactura), que

tiene que ver con la prevención y control de la ocurrencia de riesgos de contaminación. La buena manipulación de alimentos, el utilizar los insumos de salubridad, desarrollo y cumplimiento de hábitos de higiene y manipulación, tanto por el personal involucrado en los procesos, como en las instalaciones donde se efectúa el proceso, en los equipos que se utilizan para hacer el producto y en la selección de proveedores; como franquicia Pinkberry presta mucho cuidado a eso y son muy estrictos debido a que están en contacto directo y constante movimiento con el producto. Evitan poner cosas en el piso, sanitizar la fruta 3 veces al día, los utensilios de limpieza cambiarlos constantemente, en realidad para eso es un tema muy estricto debido a que el producto siempre está en movimiento por lo que siempre debe estar nuevo y fresco para la venta, de modo que la fruta se cambia cada 6 horas, al igual que los toppings, con la finalidad de tener una buena oxigenación en el producto y este no se vea marchito.

Pinkberry basa su sistema de calidad en la oxigenación de su producto, para que este se vea fresco y atractivo; siempre utilizan la rotación de insumos para evitar que este se marchite o caduque, si se ve discontinuado o marchito, por mínimo que sea, se retira todo el producto y se reemplaza por uno que cubra los requisitos que como marca de imponen.

La implementación de BPM, constata la calidad y salubridad que Pinkberry otorga al proceso de producción de sus productos, en efecto para Pinkberry Arequipa, el implementar BPM, contribuye a:

- Proporcionar evidencia de una manipulación segura y eficiente con sus insumos.
- Concientiza a sus clientes del trabajo de calidad que rigen los empleados, así como su nivel de capacitación.
- Reduce el riesgo de eventos fortuitos, reclamos, re procesos, rechazos, etc.
- Aumenta la competitividad y la productividad de su tienda.



- Posiciona la tienda en el mercado arequipeño.
- Fideliza al cliente.

Para poder llevar a cabo sus operaciones diarias, Pinkberry cuenta con un área de Logística, en Arequipa cuenta con un proveedor local, que es el que facilita la fruta fresca, con dicho proveedor son sumamente estrictos en cuanto a calidad y salubridad ya que no se permite que la fruta este en el piso, debe tener un tamaño, color y textura correcta, de modo que, si no cumple con esa característica, se devuelve el insumo. Su proveedor es la Sra. Carmen quien posee su puesto de abasto en las instalaciones del Mercado “El Palomar”.

Depreca, Distribuidora Exclusiva de Productos de Calidad, es el proveedor encargado del abastecimiento de productos lácteos semanalmente.

Ransa, es su proveedor principal, dos veces por semanas abastece la tienda Pinkberry en lo referente a envases y frutos secos.

Asimismo, cuenta con un proveedor estadounidense, Diversey, que le proporciona útiles de limpieza.

Para evitar quiebre de stock, Pinkberry mantiene una comunicación constante con sus proveedores. Su almacén de tienda, tiene aproximadamente 10m<sup>2</sup> y cuenta con un stock de seguridad del 10%, como hay semanas de ventas altas y bajas, utilizan el sistema de “IREST” para determinar las órdenes de compra. En caso de roturas de stock, se hacen préstamos internos entre las tiendas más cercanas, en este caso Arequipa recurre a las tiendas en Lima.

Pinkberry, ofrece a sus clientes una variedad de sabores, cuya característica es la estacionalidad de ellos, es decir es un tema de aceptación y temporada, hoy en día lo que se está ejecutando es que la entrada de dos sabores cada dos meses, uno nuevo y uno que regresa, los sabores de acuerdo a la aceptación del cliente y de acuerdo a la temporada, por un tema de que también se intenta romper la monotonía del mismo producto y variar, ofrecerle al cliente una alternativa nueva y distinta, actualmente ingresó de sabor de Mix Berries, un sabor nuevo y se relanzó Piña Coco, esta estrategia es una manera de

conectarnos con los clientes nuevos invitándoles Piña Coco que es un sabor antiguo y engancharnos con clientes antiguos ofreciéndoles una nueva alternativa como lo es Mix Berries.

Actualmente también cuentan con un nuevo producto que es el “Hot Brownie”, es una versión caliente del Pinkberry, un brownie caliente y frozen original y/o fresa.

Asimismo, se está probando introducir una línea de calientes en el mercado, como primera prueba se tiene a la venta en tiendas de Lima, Chocolate caliente con marshmallows, cuyo éxito será inicio de la venta a nivel nacional, también se lanzó el Crocante de Manzana y los Shakes quienes se quedaron en la carta principal; estos productos deluxe van variando mensualmente al igual que los toppings deluxe.

#### **2.4.3.5 Diseño de las instalaciones**

Las Instalaciones de Pinkberry en la ciudad de Arequipa están ubicadas en las instalaciones del Centro Comercial Mall Aventura Plaza, allí mismo, y por ser la única tienda en la ciudad, se encuentran sus oficinas administrativas.

La tienda posee un espacio exclusivo para la refrigeración de la mezcla, así como de los insumos frescos. Tiene otro ambiente en donde podremos encontrar a la persona encargada de la Gerencia de Tienda y a las personas encargadas del Back Office.

Las instalaciones de Pinkberry están inspiradas en una tienda de donuts, una lavandería y una tienda de todo por un dólar, a esto se le suma la música ambiental y el Internet WI-FI. El ambiente amigable y acogedor busca llamar la atención de los clientes de manera que se animen a vivir la experiencia Pinkberry. El mostrador principal está a vista del público, allí se exhiben los toppings, tanto fresco como secos, que el cliente podrá escoger, asimismo, dicha vitrina deberá de mantenerse lo más limpia posible, por temas de salubridad, imagen y calidad.

Cabe resaltar que todas las tiendas que posee Pinkberry tienen la misma temática, el mismo diseño de barra, almacén, oficinas administrativas y espacio de esparcimiento.

#### **IMAGEN 34: INSTALACIONES PINKBERRY AREQUIPA**



**FUENTE: PROPIA**

#### **IMAGEN 35: INSTALACIONES PINKBERRY AREQUIPA**



**FUENTE: PROPIA**

El diseño de Pinkberry pretende crear un ambiente cálido y familiar; la iluminación se centra en sus productos, es decir, en la barra principal donde se aprecia la variedad de Toppings frescos y líquidos, así como todo el proceso de producción de frozen yogurt.

La infraestructura de Pinkberry fue diseñada para que el cliente reconozca con claridad donde iniciar la experiencia Pinkberry y se le sea fácil seguir los pasos de preparación de su obra maestra.



#### 2.4.3.6 Operaciones

Pinkberry se preocupa por cada detalle involucrado en sus operaciones, cuentan con equipos necesarios para el desarrollo óptimo de toda su cadena de procesos. Realizan un exhaustivo control de calidad a sus insumos y ofrecen una experiencia amigable bajo capacitaciones constantes a su personal calificado (Team Members).

Los productos que Pinkberry ofrece al mercado son atractivos, sanos y aptos para el público en general. Los sabores que Pinkberry tiene de acuerdo a la temporada se lanzan bajo un previo estudio de mercado, así como de acuerdo a las preferencias y solicitudes de sus consumidores más frecuentes.

##### 2.4.3.6.1 Objetivo de operaciones

La amigable atención al cliente es considerada el pilar fundamental de la franquicia Pinkberry; están enfocados en brindar una experiencia de cordialidad y calidad, buscando así superar las expectativas de sus clientes.

El inicio de la experiencia Pinkberry sigue los siguientes pasos:

##### PASO 1: SALUDAR, INFORMAR, SABOR, TAMAÑO.

1. Sonríe sinceramente / Haz contacto visual.
  2. Saluda a los clientes con entusiasmo y sinceramente, si: ¡Bienvenido a Pinkberry!
  3. Averigua si el (los) cliente (s) han venido antes a vivir la experiencia.
  4. Averigua cuantas personas hay en el grupo.
  5. Preséntate por tu nombre.
  6. Brinda información acerca de los productos Pinkberry.
  7. Explica “¿Cómo hacer un Pinkberry?”.
  8. Ayuda a los clientes a escoger un sabor a degustar.
  9. Continúa dando muestras hasta que el cliente encuentre el sabor de su mayor agrado.
- 
10. Determina el mejor tamaño.
  11. Toma el pedido de yogurt para todo el grupo.
  12. Dirige a los clientes por la barra de Toppings.
  13. Avisa a los clientes que servirás su Pinkberry y regresarás a la barra de Toppings para terminar su Pinkberry juntos.

14. Selecciona el tamaño de vaso adecuado y manéjalo solamente por la base.
15. Sienta las bases sirviendo la cantidad apropiada de capas alrededor del envase del vaso.
  - a. 1 Capa(s) para el pequeño
  - b. 2 Capa(s) para el mediano
  - c. 3 Capa(s) para el grande

#### PASO 2: SIRVIENDO EL YOGURT.

16. Sirviendo yogurt dentro del espacio vacío en el centro del envase. Da lo mejor de ti para evitar imperfecciones en tu espiral; los clientes a menudo se preocupan de que se les dé la porción correcta.
17. Termina de servir el yogurt con un “pico provocador”. Evita dejar el vaso en la barra en donde trabajaste para crear el Pinkberry.
18. Pesa el yogurt y asegúrate de que el peso sea el correcto.
  - 5 Onzas para el pequeño
  - 8 Onzas para el mediano
  - 13 Onzas para el grande
20. Si el yogurt estuviera debajo del peso, solo aumenta un “pico provocador” sobre lo que ya está servido en el envase.
21. ¡Terminó la creación de tu obra maestra!

#### PASO 3: CORONAR (PRESENTACIÓN PRODUCTO)

22. Recomienda como mínimo un topping adicional.
23. Añade pequeñas porciones de toppings, uno por uno (sin presionarlos), haciéndolo con perfección en la mente, hasta que el vaso esté lleno.
24. Pregunta a los clientes si desean una tapa o una bolsa.
25. Entrega el Pinkberry a los clientes con ambas manos, como un regalo, estirándote hasta el borde exterior del vidrio de la barra.
26. Avisa a los clientes que el “Lasting Impressionist” los atenderá desde este momento.
27. Lleva/Dirige a los clientes a la máquina registradora.
28. Agradece a los clientes.

#### PASO 4: SALUDAR, PROCESAR, AGRADECER, INVITAR.

29. Sonríe sinceramente / Haz contacto visual.
30. Saluda a los clientes y emprende una conversación amable y genuina.
31. Pregunta si la orden es para consumir aquí o para llevar (si aplica).
32. Ingresa la orden y repítela para asegurar su veracidad.
33. Claramente establece el total a pagar.
34. Procesa el pago y de manera eficaz cuenta el cambio (de haberlo).
35. Genuinamente agradece a los clientes (usando nombres de ser posible).
36. Invita a los clientes a regresar, brindando un incentivo cuando sea posible

#### 2.4.3.6.2 Estrategia de Operaciones

##### Servicio

- Capacitaciones para los nuevos integrantes de “Team Members” y los que ya son parte de la familia Pinkberry, sobre los procesos de producción, la calidad y la mejora continua de la experiencia que como franquicia Pinkberry ofrece. Las capacitaciones que la franquicia brinda son de manera mensual para los jefes de tienda y trimestral para los miembros de “Team Members”.
- La experiencia de Pinkberry consiste en actos de cordialidad y fraternidad tanto con el cliente como con el proceso de elaboración del producto final. De inicio a fin, Pinkberry se encarga de que el cliente forme parte de toda la experiencia, con el fin de que el producto final cubra los estándares y expectativas de sus consumidores.
- Al atender a nuevos clientes, Pinkberry se esmera en brindar información atractiva y ayudar al nuevo cliente a encontrar su sabor favorito.
- Al atender a clientes frecuentes, Pinkberry busca inspirarlos a probar sabores nuevos.
- Por último, al atender a todos sus clientes, Pinkberry brinda una experiencia que inspira al cliente a regresar, así como a contribuir con el marketing boca a boca.

##### Producto

- Si bien es cierto, el principal pilar de Pinkberry como franquicia, es la atención que le brinda al cliente, otras características que lo llevan a hacerse notar en el mercado, son sus atributos como producto. Pinkberry ofrece un producto totalmente personalizado, de acuerdo a los gustos y preferencias de sus consumidores, es decir, es el cliente quien decide como desea su frozen yogurt, sin límite alguno.
- Los toppings son quienes le dan el toque personalizado y divertido lo que lo hace más atractivo a la vista de nuestros potenciales clientes.



- Los toppings frescos que Pinkberry ofrece, es decir las frutas, son picadas a diarios y puestas en exhibición durante un máximo de 06 horas, siendo la rotación de los demás toppings de manera diaria.
- Los toppings líquidos rotan cada 2 a 3 días.
- El frozen yogurt se sirve en vasijas de papel, que son importadas de Estados Unidos. La franquicia Pinkberry nos ofrece tres tamaños, “Small, 6 onzas”, “Medium, 11 onzas” y “Large, 13 onzas”; así como el helado en cono, y su presentación “Take Home” para llevar.
- Otros productos complementarios que Pinkberry ofrece son, Pinkberry Shake y Parfait, así como los productos que lanzas por determinadas temporadas.

### **Inventario**

- Pinkberry implemento su gestión de inventarios, tanto de materia prima como de productos terminados, con el fin de llevar una mejor logística de sus ventas y sobre todo darle vital importancia su calidad.
- Los costos en los que Pinkberry incurre en cuanto a inventario, son mínimos en comparación a su valor en el mercado, esto se debe principalmente a la excelente relación que Pinkberry posee con sus socios comerciales.
- La rotación de inventario que Pinkberry implementó, se da de manera independiente. En cada tienda se encuentra una persona a cargo del inventario, la cual estima un aproximado de materia que se necesitará para que la producción sea óptima y no se vea perjudicada ante cualquier inconveniente, esta estimación es realizada de manera semanal, tomando como referencia la producción de la semana anterior. En caso se presente un sobrante durante la semana se dará prioridad de uso para la semana entrante.
- Pinkberry considera que llevar un control de inventario, ayuda a la franquicia, y a cada tienda a poseer un inventario bajo (Just in Time), lo

cual se verá reflejado con una reducción de costos por almacenar mercadería.

- Otra forma de llevar un control de sus inventarios, por tienda, es saber la cantidad de materia que se usará de manera diaria en base a las ventas. Se sabe que, si la materia prima no se usa en su periodo determinado, se desecha, lo cual generaría pérdidas.
- La cantidad de materia prima que se usa a diario es estimada por el administrador y asistente de tienda, son ellos, quienes, de acuerdo a su experiencia de trabajo, a las ventas dadas por día, semana y mes; sabe o estiman un aproximado diario a usar.
- Es justo recalcar, que el porcentaje de perdidas, no debe exceder el 5% de las ventas mensuales de la tienda, por política de la franquicia Pinkberry, esto aplica para todas las operaciones a nivel mundial.
- Para evitar incurrir en este porcentaje de “merma” mensual, Pinkberry Arequipa tomó las siguientes medidas preventivas:
  1. Capacitación constante al personal responsable de la materia prima, con el objetivo de evitar errores en cuanto a planificación diaria, semanal y mensual; para evitar incurrir en pérdidas.
  2. Delegar la tarea de planeamiento a una sola persona, buscando evitar confusiones y/o enredos. Esta persona encargada del planeamiento diario, semanal y mensual de la rotación de materia prima, podrá otorgar una cifra precisa de la materia a usar reduciendo el margen de error que pueda generar pérdidas.
- Las medidas preventivas que se encuentra trabajando Pinkberry Arequipa, buscan evitar incurrir en cualquier tipo de pérdidas, con la finalidad de maximizar las utilidades de la empresa, aprovechando de esta forma, conservar a su personal capacitado y mantenerse en una constante mejora continua.

## **Calidad**

- La calidad que Pinkberry ofrece es considerada un atractivo y una estrategia de fidelización; ofrecer al cliente una gama de productos con los más altos estándares de calidad contribuye a que frecuenten las instalaciones de la franquicia e incrementen sus ventas.
- Pinkberry concentra sus esfuerzos, en ofrecer y mantener buenas relaciones para con sus clientes y proveedores, para de esta manera conseguir los insumos de acuerdo a sus estándares a costos bajos.
- Del mismo modo, Pinkberry realiza un control de calidad diario a su producto, en cuanto a sabor y textura.
- Pinkberry verifica el estado de cada insumo considerado parte del proceso de producción, con la finalidad de conservar su alta calidad.
- Del mismo modo, no tan solo consideran dichos estándares para su proceso productivo, sino también para sus instalaciones e inmuebles.
- La calidad de servicio que se le otorga al cliente, se considera de vital importancia, ya que, impacta en la mente del consumidor como imagen de la franquicia, de la cual depende la frecuencia de consumo. El objetivo es hacerle conocer al cliente los valores de la franquicia por medio de una atención de excelencia.
- La continua innovación de Pinkberry es aprovechada como una ventaja competitiva frente a sus competidores, en cuanto a producto y servicio; a todo esto, se le suma la imagen que proyecta, la calidad que ofrece y la cartera de clientes que se suman a esta experiencia.

### **2.4.3.6.3 Programación de operaciones de la franquicia**

#### **Provisión y Recepción de Insumos**

- La distribución de insumos está dividida en dos, aquellos insumos adquiridos de proveedores locales y los insumos importados.
- Los insumos que son importados, son distribuidos por el Operador Logístico Ransa, quien se encarga de la correcta distribución en base a los requerimientos que cada tienda hace para su producción mensual.



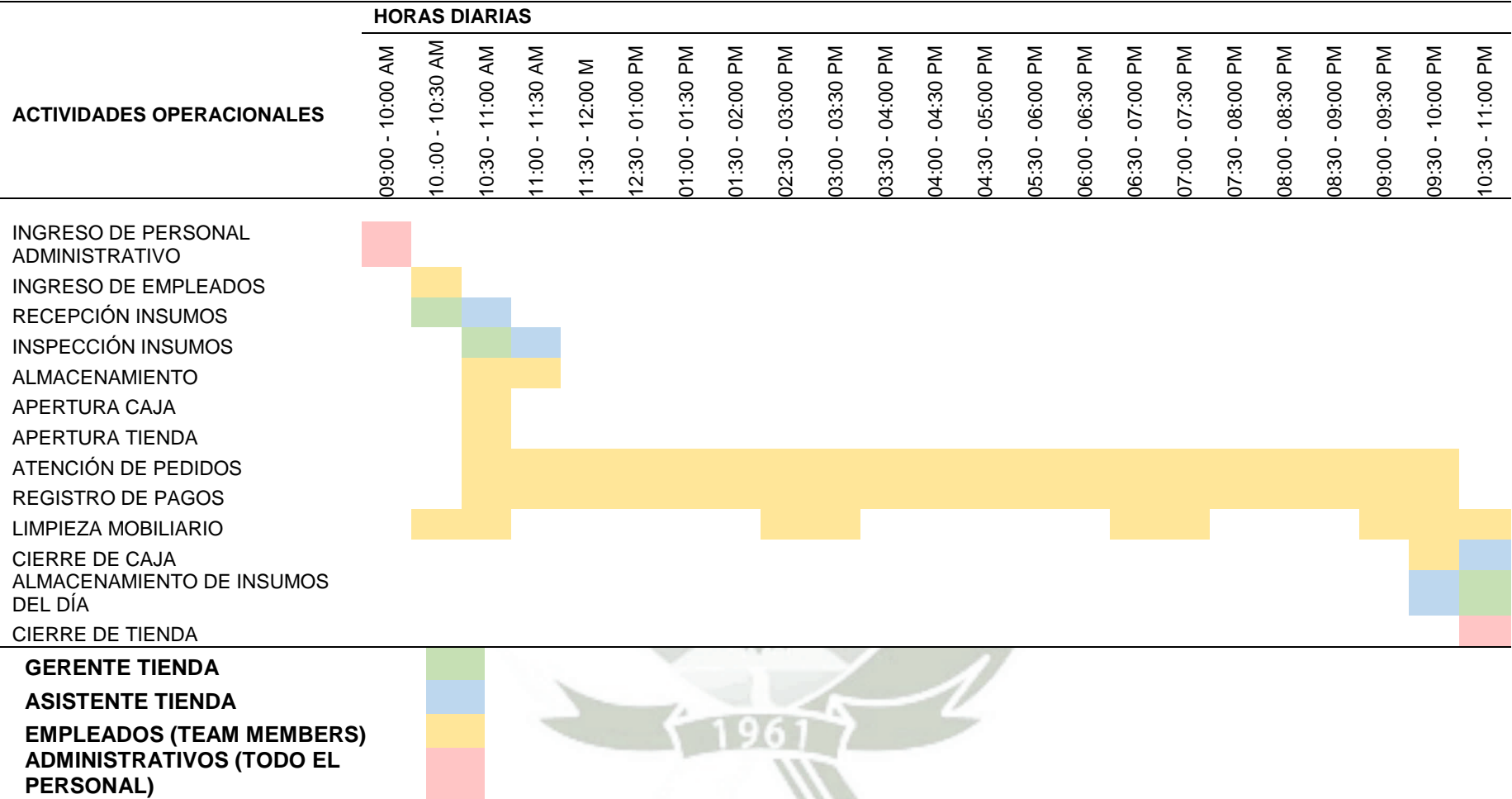
- La persona encargada de contabilizar los insumos importados es Gerente de Tienda.
- Los insumos comprados localmente poseen una logística distinta, son los proveedores quienes hacen llegar lo requerido hasta tienda, este abasto local se hace de manera diaria.
- La relación con los proveedores locales es de beneficio – costos, lo cual hace a Pinkberry acreedor de precios especiales y descuentos.
- La persona encargada de verificarlos insumos de proveedores locales es el Asistente de Tienda.

### **Almacenamiento**

- La tienda de Pinkberry cuenta con un área de almacén, en donde se organizan todos los insumos de acuerdo a su uso y condiciones de almacenamiento.
- Los insumos frescos son almacenados de manera inmediata, del mismo modo son rotulados con la fecha de ingreso para un mayor control.
- Los insumos secos son almacenados de acuerdo a la condición de cada uno, también se procede a rotularlos con la fecha de ingreso y para este caso se considera la fecha de vencimiento.
- El área de almacén debe de mantener en constante limpieza para evitar contaminación de algún tipo.
- El mobiliario que se encuentre en esta área crítica, debe de ubicarse a 15cm del suelo para facilitar la ventilación y la limpieza. Del mismo modo se debe de controlar y verificar constantemente la temperatura de la maquinaria de refrigeración.

2.4.3.6.4 Operaciones Diarias

TABLA 14: OPERACIONES DIARIAS



FUENTE: PINKBERRY  
ELABORACIÓN: PROPIA

## 2.5.1 Análisis de Factores Externos (EFE)

TABLA 15: ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

| FACTORES EXTERNOS CLAVE                            | PONDERACIÓN | CLASIFICACIÓN | PUNTUACIONES PONDERADAS |
|--|-------------|---------------|-------------------------|
| <b>OPORTUNIDADES</b>                               |             |               |                         |
| 1. Crecimiento de la población                     | 0.05        | 2             | 0.10                    |
| 2. Aumento de estilo de vida saludable             | 0.08        | 4             | 0.32                    |
| 3. Aranceles bajos de importación para maquinaria  | 0.07        | 3             | 0.21                    |
| 4. TLC con Estados Unidos                          | 0.08        | 3             | 0.24                    |
| 5. Ubicación estratégica de local comercial        | 0.08        | 4             | 0.32                    |
| 6. Avance tecnológico                              | 0.07        | 3             | 0.21                    |
| 7. Bajo costo de fruta                             | 0.08        | 3             | 0.24                    |
| 8. Competencia escasa                              | 0.09        | 4             | 0.36                    |
| 9. Redes Sociales actualizadas constantemente      | 0.09        | 4             | 0.36                    |
| <b>AMENAZAS</b>                                    |             |               |                         |
| 10. Inestabilidad política                         | 0.04        | 2             | 0.08                    |
| 11. Desabastecimiento de frutas por temporada      | 0.08        | 3             | 0.24                    |
| 12. Consumidores inestables                        | 0.06        | 1             | 0.06                    |
| 13. Presencia de productos similares en el mercado | 0.08        | 4             | 0.32                    |
| 14. Clima  | 0.05        | 2             | 0.1                     |
|  | <b>1.00</b> |               | <b>3.16</b>             |

FUENTE: PINKBERRY / PROPIA  
ELABORACIÓN: PROPIA

La matriz de análisis de factores externos arrojó un resultado de 3.16, lo cual nos indica que Pinkberry en la ciudad de Arequipa aprovecha el aumento de estilo de vida saludable para poder aumentar sus ventas, del mismo modo su ubicación estratégica le facilita el poder llegar a mayor cantidad de la población de modo que logren una posición más sólida en el mercado, al tener poca competencia directa y al usar sus redes sociales constantemente llegan a mayor cantidad de jóvenes lo cual les permite generar un marketing boca a boca el cual les crea una reputación beneficiosa en el mercado. Sin embargo, la actuación de la empresa es deficiente en el manejo de consumidores inestables por lo que se recomienda se implementen estrategias de fidelización de clientes.



**TABLA 16: ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS (EFI)**

| FACTORES INTERNOS CLAVE  | PONDERACIÓN | CLASIFICACIÓN | PUNTUACIONES PONDERADAS |
|--|-------------|---------------|-------------------------|
| <b>FORTALEZAS</b>  |             |               |                         |
| 1. Producto bajo en calorías                                   | 0.05        | 4             | 0.20                    |
| 2. Producto de calidad   | 0.06        | 4             | 0.24                    |
| 3. Trabajadores constantemente capacitados                     | 0.04        | 3             | 0.12                    |
| 4. Atención amigable   | 0.05        | 3             | 0.15                    |
| 5. Variedad de sabores   | 0.04        | 3             | 0.12                    |
| 6. Promociones constantes                                      | 0.05        | 4             | 0.20                    |
| 7. Know How  | 0.06        | 4             | 0.24                    |
| 8. Capacidad Financiera  | 0.05        | 3             | 0.15                    |
| 9. Infraestructura atractiva                                   | 0.06        | 4             | 0.24                    |
| 10. Trabajo en equipo  | 0.05        | 3             | 0.15                    |
| 11. Novedosa forma de servir sus helados                       | 0.03        | 4             | 0.12                    |
| <b>DEBILIDADES</b>   |             |               |                         |
| 12. Precios elevados   | 0.06        | 1             | 0.06                    |
| 13. Alto costo de alquiler de local comercial                  | 0.06        | 2             | 0.12                    |
| 14. Insumos importados   | 0.05        | 2             | 0.10                    |
| 15. Locales comerciales pequeños                               | 0.04        | 1             | 0.04                    |
| 16. Muchos de sus insumos son estacionales                     | 0.05        | 2             | 0.1                     |
| 17. Publicidad limitada  | 0.07        | 1             | 0.07                    |
| 18. Un solo local en la ciudad de Arequipa                     | 0.06        | 1             | 0.06                    |
| 19. Débil posicionamiento de la marca en la ciudad de Arequipa | 0.07        | 1             | 0.07                    |
| <b>TOTAL</b>   | <b>1.00</b> |               | <b>2.55</b>             |

**FUENTE: PINKBERRY / PROPIA**  
**ELABORACIÓN: PROPIA**

La matriz de análisis de factores internos arrojó un resultado de 2.55, lo cual nos indica que Pinkberry en la ciudad de Arequipa posee una organización interna consolidada. Asimismo, se observa que las mayores fortalezas de la franquicia en Arequipa son sus productos bajos en calorías, la calidad de sus productos, sus promociones constantes, el Know How que poseen, su infraestructura atractiva y la novedosa manera de servir sus helados. Del mismo modo se identifica que sus debilidades más importantes que son sus precios elevados, locales pequeños, publicidad limitada, el hecho de que poseen un solo local en la ciudad de Arequipa y su débil posicionamiento como marca.

## 2.6 Situación de Ventas

### 2.5.2 Ventas Pinkberry 2015 – 2016

Al ser Pinkberry, una franquicia cuya marca aun no logra establecerse del todo en el mercado arequipeño, corre el gran riesgo de que sus ventas no sean estables en su totalidad, del mismo modo analizando el mercado y las ventas a la fecha nos percatamos de ciertos detalles, los cuales deben de ser el punto de partida de estrategias más agresivas de segmentación.

A continuación, analizaremos las ventas que Pinkberry ejecutó, tanto en el año 2015 como en el 2016, las cuales nos servirán de referencia para proyectar nuestras futuras ventas, de las cuales, podremos visualizar el futuro de la franquicia en el mercado arequipeño.

TKP: Ticket promedio, que se refiere a la división de ventas y el número promedio de transacciones, es decir, es el valor promedio que clientes facturarán al realizar una compra.

**TABLA 17: TICKET PROMEDIO PINKBERRY AREQUIPA**

| TKP Diciembre |    | AREQUIPA |      |              |
|---------------|----|----------|------|--------------|
| FECHA         |    | 2015     | 2016 | 2016 vs 2015 |
| Jueves        | 1  | 11.8     | 14.1 | 19.1%        |
| Viernes       | 2  | 12.2     | 12.4 | 2.0%         |
| Sábado        | 3  | 10.8     | 13.6 | 26.3%        |
| Domingo       | 4  | 12.3     | 13.1 | 7.0%         |
| Lunes         | 5  | 12.2     | 11.5 | -5.1%        |
| Martes        | 6  | 14.3     | 12.0 | -15.8%       |
| Miércoles     | 7  | 12.4     | 11.7 | -5.3%        |
| Jueves        | 8  | 13.1     | 12.9 | -1.8%        |
| Viernes       | 9  | 11.7     | 13.9 | 18.4%        |
| Sábado        | 10 | 12.1     | 14.0 | 16.0%        |
| Domingo       | 11 | 11.9     | 14.7 | 23.6%        |
| Lunes         | 12 | 12.8     | 12.6 | -1.9%        |
| Martes        | 13 | 13.4     | 12.0 | -10.6%       |
| Miércoles     | 14 | 11.6     | 13.0 | 12.0%        |

|                |    |             |             |       |
|----------------|----|-------------|-------------|-------|
| Jueves         | 15 | 13.4        | 12.4        | -7.4% |
| Viernes        | 16 | 12.0        | 13.5        | 12.3% |
| Sábado         | 17 | 12.5        | 13.9        | 11.6% |
| Domingo        | 18 | 11.6        | 14.2        | 22.7% |
| Lunes          | 19 | 11.6        | 13.4        | 15.2% |
| Martes         | 20 | 13.6        | 13.0        | -4.8% |
| Miércoles      | 21 | 11.5        | 12.9        | 12.5% |
| Jueves         | 22 | 10.3        | 11.5        | 12.1% |
| Viernes        | 23 | 12.1        | 12.7        | 4.3%  |
| Sábado         | 24 | 11.9        | 13.6        | 14.1% |
| Domingo        | 25 | 10.7        | 15.3        | 43.1% |
| Lunes          | 26 | 12.6        | 12.1        | -4.1% |
| Martes         | 27 | 12.7        | 13.2        | 3.7%  |
| Miércoles      | 28 | 11.3        | 13.3        | 17.3% |
| Jueves         | 29 | 11.9        | 13.5        | 13.3% |
| Viernes        | 30 | 11.5        | 13.8        | 20.0% |
| <b>TOTALES</b> |    | <b>12.1</b> | <b>13.1</b> | 8.2%  |

**FUENTE: PINKBERRY**  
**ELABORACIÓN: PROPIA**

Podemos observar que, de año a año, hubo estacionalidades tanto negativas como positivas en cuanto a la facturación promedio por compra de cliente, teniendo como promedio global un 8.2%, pese a haber presentado días con variaciones negativas el promedio global no se ve del todo afectado, esto debido a el hecho que los precios de Pinkberry son relativamente elevados, lo cual influye de manera positiva.

TXS: Número de transacciones, hace referencia al acuerdo, intercambio, movimiento que se lleva a cabo entre el cliente y el vendedor, en la que se intercambia un activo contra un pago.

A continuación, se detallarán la cantidad de transacciones (ventas) que presentó Pinkberry a lo largo del mes de Diciembre en los años 2015 y 2016.



**TABLA 18: NÚMERO DE TRANSACCIONES PINKBERRY AREQUIPA**

| TXS Diciembre  |    | AREQUIPA     |              |              |
|----------------|----|--------------|--------------|--------------|
| FECHA          |    | 2015         | 2016         | 2016 vs 2015 |
| Jueves         | 1  | 62           | 72           | 16.1%        |
| Viernes        | 2  | 81           | 92           | 13.6%        |
| Sábado         | 3  | 82           | 215          | 162.2%       |
| Domingo        | 4  | 102          | 216          | 111.8%       |
| Lunes          | 5  | 227          | 102          | -55.1%       |
| Martes         | 6  | 214          | 83           | -61.2%       |
| Miércoles      | 7  | 78           | 77           | -1.3%        |
| Jueves         | 8  | 78           | 94           | 20.5%        |
| Viernes        | 9  | 82           | 121          | 47.6%        |
| Sábado         | 10 | 77           | 211          | 174.0%       |
| Domingo        | 11 | 114          | 194          | 70.2%        |
| Lunes          | 12 | 198          | 132          | -33.3%       |
| Martes         | 13 | 193          | 118          | -38.9%       |
| Miércoles      | 14 | 82           | 71           | -13.4%       |
| Jueves         | 15 | 80           | 88           | 10.0%        |
| Viernes        | 16 | 98           | 110          | 12.2%        |
| Sábado         | 17 | 86           | 200          | 132.6%       |
| Domingo        | 18 | 93           | 214          | 130.1%       |
| Lunes          | 19 | 209          | 101          | -51.7%       |
| Martes         | 20 | 230          | 81           | -64.8%       |
| Miércoles      | 21 | 82           | 92           | 12.2%        |
| Jueves         | 22 | 101          | 103          | 2.0%         |
| Viernes        | 23 | 164          | 129          | -21.3%       |
| Sábado         | 24 | 66           | 272          | 312.1%       |
| Domingo        | 25 | 140          | 201          | 43.6%        |
| Lunes          | 26 | 271          | 88           | -67.5%       |
| Martes         | 27 | 217          | 82           | -62.2%       |
| Miércoles      | 28 | 85           | 77           | -9.4%        |
| Jueves         | 29 | 83           | 80           | -3.6%        |
| Viernes        | 30 | 99           | 141          | 42.4%        |
| <b>TOTALES</b> |    | <b>3,774</b> | <b>3,857</b> | 2.2%         |

**FUENTE: PINKBERRY**  
**ELABORACIÓN: PROPIA**

Podemos observar que, existieron variaciones tanto positivas como negativas en cuanto a la cantidad de ventas procesadas de un año a otro.

Esto no está determinado por algún factor específico debido a que la demanda diaria de los productos ofertados, va de la mano con los gustos y preferencias de los clientes, sin embargo, una campaña promocional más agresiva hubiera convertido las variaciones negativas en oportunidades de venta.

VN+RC: Suma de venta neta y el recargo al consumo. El recargo al consumo es un porcentaje que se saca de cada transacción y es de donde sale los sueldos Team Members.

A continuación, el detalle de las ventas en cifras, nos ayudarán a observar las variaciones porcentuales de un año a otro; con la finalidad de poder identificar e implementar estrategias de ventas más agresivas para poder reducir estas variaciones negativas.

**TABLA 19: VENTAS + RECARGO POR CONSUMO**

| VN+RC Diciembre |    | AREQUIPA |          |              |
|-----------------|----|----------|----------|--------------|
| FECHA           |    | 2015     | 2016     | 2016 vs 2015 |
| Jueves          | 1  | 732.46   | 1,013.25 | 38.3%        |
| Viernes         | 2  | 984.55   | 1,139.69 | 15.8%        |
| Sábado          | 3  | 882.32   | 2,921.49 | 231.1%       |
| Domingo         | 4  | 1,250.19 | 2,834.85 | 126.8%       |
| Lunes           | 5  | 2,760.51 | 1,176.96 | -57.4%       |
| Martes          | 6  | 3,057.44 | 998.76   | -67.3%       |
| Miércoles       | 7  | 965.45   | 902.06   | -6.6%        |
| Jueves          | 8  | 1,023.51 | 1,211.77 | 18.4%        |
| Viernes         | 9  | 959.99   | 1,677.34 | 74.7%        |
| Sábado          | 10 | 931.29   | 2,959.90 | 217.8%       |
| Domingo         | 11 | 1,351.07 | 2,841.78 | 110.3%       |
| Lunes           | 12 | 2,542.54 | 1,663.14 | -34.6%       |
| Martes          | 13 | 2,589.11 | 1,415.89 | -45.3%       |
| Miércoles       | 14 | 947.56   | 919.25   | -3.0%        |
| Jueves          | 15 | 1,074.25 | 1,093.55 | 1.8%         |

|                |    |                  |                  |        |
|----------------|----|------------------|------------------|--------|
| Viernes        | 16 | 1,175.51         | 1,483.17         | 26.2%  |
| Sábado         | 17 | 1,073.74         | 2,787.79         | 159.6% |
| Domingo        | 18 | 1,073.80         | 3,032.30         | 182.4% |
| Lunes          | 19 | 2,431.36         | 1,353.83         | -44.3% |
| Martes         | 20 | 3,136.65         | 1,052.32         | -66.5% |
| Miércoles      | 21 | 942.2            | 1,189.45         | 26.2%  |
| Jueves         | 22 | 1,036.59         | 1,184.99         | 14.3%  |
| Viernes        | 23 | 1,988.56         | 1,631.50         | -18.0% |
| Sábado         | 24 | 785.71           | 3,692.88         | 370.0% |
| Domingo        | 25 | 1,492.41         | 3,065.83         | 105.4% |
| Lunes          | 26 | 3,406.33         | 1,060.96         | -68.9% |
| Martes         | 27 | 2,765.44         | 1,083.62         | -60.8% |
| Miércoles      | 28 | 961.13           | 1,022.16         | 6.3%   |
| Jueves         | 29 | 988.26           | 1,079.42         | 9.2%   |
| Viernes        | 30 | 1,141.09         | 1,951.26         | 71.00% |
| <b>TOTALES</b> |    | <b>46,451.00</b> | <b>51,441.16</b> | 10.7%  |

**FUENTE: PINKBERRY**  
**ELABORACIÓN: PROPIA**

Al ser Diciembre, un mes de demanda alta, no lo demuestra en sus cifras debido a que de un año a otro presenta variaciones negativas, lo cual indica que las ventas en ciertos días se vieron comprometidas, lo cual a largo plazo podría traducirse a una disminución de sus ventas a lo largo de su producción.

### 2.5.3 Proyección de ventas

A manera de adelantarse a un futuro y evaluar que estrategias implementar para que, como franquicia, Pinkberry se establezca en el mercado, se estimaron las ventas hasta el año 2021.

El pronóstico hallado determinará la realidad de las ventas, tomando como base las hechas en los años 2015 y 2016, de esta manera nos permitirá diseñar un plan de ventas y estrategias las cuales contribuyan al crecimiento continuo de las ventas, guiando al resto de los planes operativos que Pinkberry Arequipa tiene trazados.



Con el fin de observar la variación de sus ventas y establecer metas en un determinado periodo de tiempo, se estimó lo siguiente en base al Método de “Mínimos Cuadrados Perfectos”:

**TABLA 20: PROYECCIÓN DE VENTAS 2017 - 2021**

| VENTAS NETAS<br>(MENSUALES) |            | AREQUIPA          |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
|-----------------------------|------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| X                           | PERIODO    | 2015              | 2016              | 2017              | 2018              | 2019              | 2020              | 2021              |
| 1                           | ENERO      | 38,989.95         | 65,967.59         | 50,430.90         | 35,402.40         | 23,402.40         | 13,994.80         | 6,777.00          |
| 2                           | FEBRERO    | 60,160.50         | 89,648.39         | 52,812.80         | 39,301.80         | 28,273.80         | 19,410.60         | 12,409.00         |
| 3                           | MARZO      | 75,696.00         | 90,132.90         | 55,194.70         | 43,201.20         | 33,145.20         | 24,826.40         | 18,041.00         |
| 4                           | ABRIL      | 48,635.25         | 65,137.41         | 57,576.60         | 47,100.60         | 38,016.60         | 30,242.20         | 23,673.00         |
| 5                           | MAYO       | 76,974.75         | 40,011.14         | 59,958.50         | 51,000.00         | 42,888.00         | 35,658.00         | 29,305.00         |
| 6                           | JUNIO      | 47,959.80         | 40,463.67         | 62,340.40         | 54,899.40         | 47,759.40         | 41,073.80         | 34,937.00         |
| 7                           | JULIO      | 68,683.50         | 49,285.21         | 64,722.30         | 58,798.80         | 52,630.80         | 46,489.60         | 40,569.00         |
| 8                           | AGOSTO     | 61,182.75         | 76,037.13         | 67,104.20         | 62,698.20         | 57,502.20         | 51,905.40         | 46,201.00         |
| 9                           | SEPTIEMBRE | 45,377.25         | 97,227.26         | 69,486.10         | 66,597.60         | 62,373.60         | 57,321.20         | 51,833.00         |
| 10                          | OCTUBRE    | 34,171.80         | 97,042.66         | 71,868.00         | 70,497.00         | 67,245.00         | 62,737.00         | 57,465.00         |
| 11                          | NOVIEMBRE  | 92,576.55         | 76,970.53         | 74,249.90         | 74,396.40         | 72,116.40         | 68,152.80         | 63,097.00         |
| 12                          | DICIEMBRE  | 46,451.00         | 51,441.16         | 76,631.80         | 78,295.80         | 76,987.80         | 73,568.60         | 68,729.00         |
| <b>TOTAL</b>                |            | <b>696,859.10</b> | <b>839,365.05</b> | <b>762,376.20</b> | <b>682,189.20</b> | <b>602,341.20</b> | <b>525,380.40</b> | <b>453,036.00</b> |

**FUENTE: PROPIA**  
**ELABORACIÓN: PROPIA**

Considerando que el precio es una variable estratégica del cual depende el posicionamiento de la marca; la diferenciación de productos, los costos de producción, los gastos de comercialización, dentro del cual encontramos gastos directos e indirectos; observamos que el patrón de ventas pasado nos revela la tasa de crecimiento y el grado de inestabilidad que presentan las ventas registradas.

Para los años 2015 y 2016 vemos que existe un incremento del 20%, lo cual puede traducirse a que, al ser una marca nueva en el mercado, es atractiva a los consumidores potenciales, sin embargo, podemos observar que, a partir del año 2017 en adelante, las ventas presentan una variación porcentual negativa. Según Elizbeth Neyra, Jefe de Tienda Pinkberry en Arequipa, el precio y la estacionalidad no son

factores de los cuales sus ventas se vean afectadas, nos comenta que el sector socioeconómico que concurre al centro Comercial Mall Aventura Plaza, no es el que se identificó en un principio para la marca. Podría decirse que la ubicación de la tienda no juega a favor, lo cual contribuye a que el consumo de Pinkberry se vea disminuyendo con el pasar del tiempo.

**TABLA 21: VARIACIÓN DE VENTAS NETAS (ANUALES)**

| VENTAS NETAS<br>(ANUALES) | AREQUIPA   |      |
|---------------------------|------------|------|
|                           | PERIODO    |      |
|                           | \$         | %    |
| 2015                      | 696,859.10 | -    |
| 2016                      | 839,365.05 | 20%  |
| 2017                      | 762,376.20 | -9%  |
| 2018                      | 682,189.20 | -11% |
| 2019                      | 602,341.20 | -12% |
| 2020                      | 525,380.40 | -13% |
| 2021                      | 453,036.00 | -14% |

**FUENTE: PROPIA**  
**ELABORACIÓN: PROPIA**

Más allá de las ventas ejecutadas, se identificó que Pinkberry incurría en un desbalance de costos, es decir sus costos fijos y sus costos variables aumentaron debido al valor de sus insumos en el mercado y al incremento de alquiler de su establecimiento, lo que generó un incremento de precios; lo cual trajo consigo un menor consumo puesto que los productos sustitutos, con las mismas características y similar calidad abarcaron cierta cantidad de mercado.

Esta condición se puede traducir a que sus ventas fueron inferiores a sus costos, y fue lo que generó que Pinkberry incremente sus costos en el año 2015 en un 10%, para poder cubrir sus costos fijos y evitar incurrir en falta de liquidez.

**TABLA 22: PROYECCIÓN DE TRANSACCIONES MENSUALES 2017 – 2021**

| TRANSACCIONES<br>(MENSUALES) |            | AREQUIPA      |               |               |               |               |               |               |
|------------------------------|------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| X                            | PERIODO    | 2015          | 2016          | 2017          | 2018          | 2019          | 2020          | 2021          |
| 1                            | ENERO      | 4,500         | 4,548         | 4,139         | 3,491         | 2,972         | 2,565         | 2,252         |
| 2                            | FEBRERO    | 10,860        | 6,276         | 4,228         | 3,647         | 3,172         | 2,790         | 2,488         |
| 3                            | MARZO      | 4,760         | 6,396         | 4,318         | 3,804         | 3,373         | 3,015         | 2,723         |
| 4                            | ABRIL      | 3,820         | 4,812         | 4,408         | 3,961         | 3,573         | 3,240         | 2,959         |
| 5                            | MAYO       | 7,820         | 3,144         | 4,497         | 4,117         | 3,773         | 3,465         | 3,194         |
| 6                            | JUNIO      | 5,200         | 3,048         | 4,587         | 4,274         | 3,973         | 3,690         | 3,430         |
| 7                            | JULIO      | 3,580         | 3,504         | 4,677         | 4,431         | 4,173         | 3,915         | 3,665         |
| 8                            | AGOSTO     | 8,780         | 5,112         | 4,766         | 4,587         | 4,373         | 4,140         | 3,901         |
| 9                            | SEPTIEMBRE | 6,940         | 6,312         | 4,856         | 4,744         | 4,573         | 4,365         | 4,136         |
| 10                           | OCTUBRE    | 8,220         | 6,444         | 4,946         | 4,901         | 4,773         | 4,589         | 4,372         |
| 11                           | NOVIEMBRE  | 6,040         | 5,328         | 5,036         | 5,057         | 4,973         | 4,814         | 4,607         |
| 12                           | DICIEMBRE  | 3,774         | 3,857         | 5,125         | 5,214         | 5,173         | 5,039         | 4,842         |
| <b>TOTAL</b>                 |            | <b>74,294</b> | <b>58,781</b> | <b>55,582</b> | <b>52,229</b> | <b>48,873</b> | <b>45,627</b> | <b>42,569</b> |

**FUENTE: PROPIA**  
**ELABORACIÓN: PROPIA**

En cuanto a las proyecciones de transacciones, es decir ventas a futuro, podemos observar que, al igual las ventas líquidas, tanto mensuales como anuales, disminuyen. Esto puede ser una consecuencia del incremento de precios aplicado en el año 2015.

De alguna u otra manera, el que Pinkberry no logro consolidarse como marca en el mercado arequipeño, ya sea por su precio, su ubicación e incluso hasta su competencia; contribuye a que la franquicia se estanque, y en efecto, actualmente se considera que Pinkberry al incrementar sus costos fijos, incurrió en un desbalance financiero, lo cual, presionó a un alza de sus precios y por ende parte del sector de mercado ganado dispuso consumir productos de su competencia.

También se considera que la ubicación no es la adecuada por la simple razón de afluencia de consumidores, es decir, se sabe que el Centro Comercial Mall Aventura Plaza es uno de los Centros Comerciales más concurridos, sin embargo, no podemos decir que esta afluencia de consumidores es consecuente tanto días de semana como



fin de semana. Del mismo modo la zona donde este Centro Comercial se encuentra ubicado, no está dentro de los parámetros socioeconómicos que Pinkberry tiene fijado, hace referencia al sector A y B de la población arequipeña, mientras que el sector donde se encuentra ubicado contempla al sector B y C de la población, condición viable para justificar que Pinkberry no haya logrado la acogida que se esperó en el corto plazo.

## 2.6 Objetivos de Marketing

Al ser una franquicia, Pinkberry maneja su marketing como tal; por lo que, a la tienda de la ciudad de Arequipa se le da el mismo interés en lo que es promoción, marketing y publicidad. Si nos detenemos a observar su operar en cuanto a marketing, podemos notar que en la ciudad de Arequipa no se le da la misma intensidad que en la ciudad de Lima, “No es un tema de importancia ni jerarquía, es un tema de consolidación de marca” menciona Erick Rendón Moyano, Asistente Encargado Tienda Pinkberry Arequipa.

Para Pinkberry, los spots publicitarios son una idea totalmente descartada para llegar al consumidor, debido a que no permite una retroalimentación instantánea; por lo que consideran que a partir de redes sociales pueden llegar a mayor cantidad de consumidores y potenciales consumidores, los cuales contribuyen al crecimiento de la marca.

### 2.6.2 Segmentación

Pinkberry está dirigido más que nada a los jóvenes cuyo rango de edades no se puede definir, pues lo disfrutan desde el más pequeño hasta una persona mayor; con la familia, con los amigos e incluso de manera personal.

#### 2.7.1.1 Edad

Para determinar las características de nuestra población objetivo, se consideró una edad con capacidad adquisitiva mínima a partir de 20 años y que puede hacer frente y asumir los precios que ofrece Pinkberry.

### **2.7.1.2 Nivel socio-económico**

En la ciudad de Arequipa se dirigen a la población perteneciente al sector socioeconómico A y B, cuya preferencia se orienta al consumo de un postre saludable que cuida de su persona.

Pinkberry está dirigido a personas y familias pertenecientes al sector socio económico A y B, más que todo orientado a un tema de precios, debido a que ya que su proceso de elaboración es de alta calidad requiere de insumos costosos lo cual de alguna manera certifica la calidad del producto y lo hace ser de precio elevado para el consumidor final. Los precios son destinados para todas sus tiendas de acuerdo a la zona y a la aceptación del mercado.

### **2.7.1.3 Lugar de vivienda**

Hoy en día, se proyecta que el consumo del público objetivo en la ciudad de Arequipa crezca, pero por el momento, como marca, consideran que están llegando a las familias que deberían llegar y a los lugares donde se esperó llegar cuando decidieron ampliar sus operaciones a la ciudad.

Si bien es cierto su segmento de mercado en la ciudad no está del todo consolidado, una fuerza de ventas y estrategias de marketing, contribuirían a que la marca se haga más conocida y por tanto llegue a más familias arequipeñas.

### **2.7.1.4 Estilo de vida y consumo de producto**

El servicio de excelencia que brindan hace que más que una venta, la visita a Pinkberry se convierta en una experiencia, que dará lugar al marketing boca a boca, lo cual generará un mayor conocimiento de la marca con altas expectativas en el mercado Arequipeño.

## **2.8 Posicionamiento**

A pesar de los tres años en el mercado arequipeño, Pinkberry considera que la marca aún no está consolidada en el mercado arequipeño, si bien es cierto se tiene la idea de lo que es la marca, los productos que se ofrecen y el servicio que se brinda, falta un tema más de profundizar y fortalecer la idea de lo que es Pinkberry como marca, es decir enfatizar y cambiar la percepción errada de que

Pinkberry es un helado cuyo consumo depende del clima, de modo que se desea que la percepción de lo que es Pinkberry sea un frozen yogurt, que se cataloga como un postre cuyo consumo puede ser a cualquier hora del día y en cualquier estación del año.

### **2.8.1 Fidelización**

Las estrategias de fidelización son un pilar fundamental para Pinkberry como marca, ya que son sus clientes quienes le dan base a toda su cadena de atención, por lo que Pinkberry considera de suma importancia sobrepasar las expectativas de sus clientes y generar grandes expectativas en sus nuevos clientes.

Para Elizabeth Neyra, gerente de tienda Pinkberry en Arequipa, las estrategias de fidelización que Pinkberry optimiza son las siguientes:

- **CONOCER A SUS CLIENTES**, fortalecer lazos y generar confianza es la estrategia principal que Pinkberry utiliza para fidelizar a sus clientes y hacerlos sentir como en casa. La atención personalizada que Pinkberry brinda crea una mayor expectativa de consumo.
- **SORPRENDER DESDE UN INICIO**, Pinkberry busca fidelizar a sus clientes desde la primera vez que se aventuran a vivir la experiencia. Bajo su amigable atención al cliente, la experiencia que brindan contribuye a que el cliente se sienta satisfecho y con deseos de volver.
- **DESCUENTOS Y PROMOCIONES**, estrategia que Pinkberry utiliza frecuentemente con la finalidad de que el cliente tenga opción a saborear todos los sabores de la temporada, del mismo modo Pinkberry considera esta estrategia como una estrategia para dar a conocer su producto al mercado arequipeño, buscando consolidarlo.
- **COMENTARIOS Y SUGERENCIAS**, para Pinkberry la opinión, comentarios y/o sugerencias de sus clientes son sumamente importante. La retroalimentación que la franquicia tiene a través de sus redes sociales contribuye a que el cliente se sienta parte importante de la experiencia.



que Pinkberry convirtiéndose está en una estrategia de fidelización óptima.

- **CALIDAD DE ATENCIÓN**, Pinkberry considera que la calidad en la atención al cliente es una estrategia de fidelización en el sentido que esta crea confianza en todo el proceso de servicio que la franquicia brinda, de modo que, al contar con un establecimiento pulcro, un equipo de trabajo capacitado y organizado, y sobre todo una atención de calidad, contribuirán a que el cliente se sienta satisfecho y con ganas de repetir la experiencia.

Al ser Pinkberry una franquicia cuya principal herramienta de Marketing son las redes sociales, tiene la difícil tarea de llegar a sus clientes cuyo acceso a redes sociales es limitado, más aún cuando solo cuenta con una tienda en la ciudad de Arequipa y al querer consolidar su marca en este mercado debe de considerar “Programas de Marketing” que les permitan llegar a más allá de su público objetivo.

“Los programas de marketing usados para Pinkberry Arequipa buscan hacer de Pinkberry más que una compra una experiencia que se quiera volver a repetir” Elizabeth Neyra, Gerente de tienda Pinkberry Arequipa.

Algunos de los programas de marketing que se usan en la tienda de Arequipa son:

- **Impulsar productos alternativos (Gift Cards)**

Las Gift Cards son un medio electrónico de pago que fue implementado en Pinkberry con la finalidad de hacer más conocida la experiencia que ofrece la franquicia. Del mismo modo Pinkberry considera este programa de marketing, una herramienta para fidelización.

Pinkberry cuenta con Gift Cards hasta por el valor de un Pinkberry Small, hasta los que el cliente solicite, estas Gift Cards se pueden adquirir en la misma tienda, sin embargo, se tiene como proyecto a corto plazo el poder adquirirlas vía Internet.

El servicio de Gift Cards que implementó Pinkberry, es una manera de mantenernos cerca de nuestros clientes frecuentes y de a través de ellos llegar a potenciales clientes.

- **Alianzas con terceros (Bonus y Tiendas)**

Como franquicia ya establecida como marca en otros lugares del país e incluso en otros países, Pinkberry tiene la gran ventaja competitiva de poseer alianzas con tiendas estratégicas, las cuales contribuyen a que Pinkberry sea una experiencia atractiva al consumidor.

Las principales alianzas que posee Pinkberry en Arequipa son:

- Bodytech.
- Saga Falabella.
- Tottus.
- Claro.
- Movistar.
- Movistar Priority.
- Bonus.
- Starbucks Arequipa.
- Mall Aventura Plaza.
- Aura Arequipa.
- Empresas cuyas operaciones están en la ciudad de Arequipa.

El gran plus que se le puede dar a la Franquicia Pinkberry en Arequipa, es que las empresas interesadas en trabajar estratégicamente con ellos pueden solicitarlo directamente en tienda. Para Elizabeth Neyra, Gerente de Tienda Pinkberry en Arequipa es realmente un punto a favor de Pinkberry el trabajar con alianzas estratégicas más que todo por un tema de Marketing, es decir mediante estas alianzas el Marketing boca a boca se incrementaría en un 100%, maximizando así sus beneficios y consolidándose como marca en el mercado arequipeño.

Al poder consolidarse como marca en el mercado Arequipeño y poder expandir sus operaciones, consideran a mediano plazo, una muy buena inversión y sobre todo una alianza estratégica, el abrir una tienda en el Aeropuerto de la ciudad, así como en los distintos Centros Comerciales que se abrieron a lo largo del 2015 – 2016.

## **2.9 Implementación Método SERVQUAL**

El modelo SERVQUAL desarrollado, nos permitió conocer la diferencia entre las expectativas generales de los clientes y sus percepciones respecto al servicio prestado por la franquicia Pinkberry a través del análisis de 5 dimensiones: confiabilidad, sensibilidad, seguridad, empatía, elementos tangibles.

Para el tratamiento de los datos se utilizó un procedimiento ya estandarizado, que contempla una separación de las respuestas referidas al servicio

El modelo SERVQUAL nos permitió medir el nivel de calidad que posee la Franquicia Pinkberry, por lo cual, esta investigación nos ayudó a comprender un poco más de qué manera podemos aplicar el método nos ayuda a conocer las expectativas y percepciones de los clientes, examinar segmentos de clientes con diferentes percepciones de calidad y lograr atraer nuevos clientes y fidelizar a los actuales.

Del mismo modo el método SERVQUAL, el cual nos otorga una medición de la calidad a través de la escala de Likert que contempla la encuesta aplicada; nos brindó un conocimiento cercano de la actual situación de Pinkberry.

### **2.9.1 Medición de los Ítems en el Cuestionario**

En el cuestionario contemplado se valorará la calidad de servicio recibido a través de la escala de Likert 1 a 5.

En donde:

1. Nunca
2. Casi Nunca
3. A veces
4. Con frecuencia
5. Siempre



**TABLA 23: INDICADORES DE VARIABLE CALIDAD DE SERVICIO**

| PERCEPCIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO |  |
|-----------------------------------|--|
| MÉTODO SERVQUAL                   |  |
| INDICADOR                         | SUBINDICADOR   |
| <b>FIABILIDAD</b>                 | Cuidado en la entrega del servicio<br>Capacidad de servicio<br>Ejecutar el servicio eficazmente<br>Solución efectiva de problemas        |
| <b>ELEMENTOS TANGIBLES</b>        | Tecnología<br>Imagen de instalaciones<br>Apariencia de empleados<br>Medios de comunicación<br>Material impreso                           |
| <b>CAPACIDAD DE RESPUESTA</b>     | Habilidad en el servicio<br>Nivel comunicacional<br>Entrega del servicio<br>Disponibilidad   |
| <b>SEGURIDAD</b>                  | Seguridad en transacciones<br>Garantía de servicio<br>Amabilidad<br>Competitividad de empleados<br>Horario de atención                   |
| <b>EMPATÍA</b>                    | Atención individualizada<br>Nivel de compromiso<br>Interés por clientes<br>Respeto y amabilidad<br>Comprensión a necesidades específicas |

FUENTE: “Calidad en la gestión de Servicios” & Propia  
ELABORACIÓN: PROPIA

### **2.10.1 Fiabilidad**

Se define como la capacidad para la ejecución del servicio prometido de forma segura y precisa. Es el determinante más importante de las percepciones de la calidad de servicio. En un sentido más amplio hace referencia al cumplimiento de promesas por parte de la organización, en cuanto a entrega de servicio, suministro de servicio, solución de problemas y fijación de precios. Los clientes desean adquirir servicios por parte de una compañía que cumpla sus promesas, sobre todo cuando implican resultados en el servicio de entrega.

### **2.10.2 Elementos Tangibles**

Los tangibles precisan la apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales de comunicación que posee la compañía. Proporcionan representaciones físicas del servicio que los clientes, en particular los nuevos, usarán para evaluar la calidad de servicio. Usualmente las compañías los usan para mejorar su imagen, generar un impacto en la mentalidad del cliente, proporcionar continuidad y atraer potenciales clientes.

### **2.10.3 Capacidad de Respuesta**

Hace referencia a la sensibilidad y a la disposición de ayudar a los clientes con la finalidad de brindar un servicio excelso. Hace énfasis en la atención y la prontitud a tratar preguntas, quejas, reclamos, solicitudes y problemas del cliente. La capacidad de respuesta se mide por la cantidad de tiempo que deben esperar los clientes por la asistencia a sus inquietudes. Para sobresalir en este aspecto muchas compañías cuentan con un departamento de servicio al cliente de primer nivel.

### **2.10.4 Seguridad**

La seguridad se precisa en la capacidad de la empresa y de los empleados para inspirar al cliente credibilidad y confianza. Tanto la confianza como la credibilidad pueden personificarse en la persona que vincula al cliente con la compañía, como en el caso de la Franquicia, es el empleado que presta el servicio de entrega. Muchas formas de generar

seguridad pueden darse a través del servicio de entrega del producto, el servicio de pago y sobre todo el servicio de calidad en sí.

### 2.10.5 Empatía

La empatía se define como una atención individualizada y efectuada de manera cuidadosa por parte de la compañía hacia sus clientes. La esencia de la empatía es transmitir, por medio de un servicio personalizado y/o adaptado a los gustos y preferencias de los clientes, que la compañía los considera únicos y especiales y que, sobre todo, están pendientes de sus necesidades. Los clientes desean sentir ese afecto, comprensión e importancia por parte de la empresa que brinda el servicio.





**TABLA 24: INDICADORES DE VARIABLE ATENCIÓN AL CLIENTE**

| <b>EVALUACIÓN DE ATENCIÓN AL CLIENTE</b> |  |
|--|--|
| <b>INDICADOR</b>                         | <b>SUBINDICADOR</b>  |
| <b>DESEMPEÑO</b>                         | Reconocer el problema<br>Manifestar causas<br>Excusarse<br>Proponer soluciones<br>Compensar al cliente<br>Asumir responsabilidades             |
| <b>ADAPTACIÓN</b>                        | Reconocer gravedad de necesidad<br>Anticiparse al cliente<br>Ajustar el sistema<br>Manifestar reglas y/o políticas<br>Asumir responsabilidades |
| <b>ACTITUD</b>                           | Facilidad de atención<br>Ser atento<br>Anticiparse a necesidades<br>Escuchar al cliente<br>Facilitar información<br>Mostar empatía             |
| <b>AFRONTAMIENTO</b>                     | Escuchar al cliente<br>Atender su incomodidad<br>Ofrecer explicaciones<br>Deshacerse del cliente   |

**FUENTE: “Calidad en la gestión de Servicios” & Propia  
ELABORACIÓN: PROPIA**

### **2.11.1 Desempeño**

Este indicador incluye en sí, todos los incidentes relacionados a la entrega de servicio y aquellas situaciones en las que se requiere la respuesta inmediata de un empleado ante cualquier incomodidad, queja y/o reclamo por parte del consumidor. Por ejemplo, en caso de la Franquicia Pinkberry puede ser que algún Toppings no esté disponible, alguna disconformidad con su pedido en cuanto al mismo helado Frozen o los Toppings, etc. En conclusión, son las respuestas por parte de los empleados en situaciones favorables y/o desfavorables para la organización.

### **2.11.2 Adaptación**

Comprende tanto la satisfacción como la insatisfacción en los procesos que implica la entrega de servicio; hace referencia a cuan adaptable es el sistema de entrega del servicio ante las necesidades y peticiones especiales que demandan los clientes durante el proceso de entrega.

Lo que resulta interesante de la adaptación es que el cliente perciba que se está haciendo algo especial por él en base a las necesidades que requiera, con la finalidad de su completa satisfacción con el servicio. La satisfacción del cliente desde este punto de vista se basa en el esfuerzo que se manifiesta por cumplir los requerimientos de los clientes. Por el contrario, la satisfacción se verá afectada si el sistema de servicio no es adaptable en el sentido de falta de interés en sus necesidades o en poca importancia en cuanto a promesas para con ellos.

### **2.11.3 Actitud**

La mayoría de clientes califican el servicio como satisfactorio o insatisfactorio en función a cuán satisfechos estén con su experiencia. Podemos calificarlos en situaciones satisfactorias para el cliente como una atención especial, servicio personalizado incluso recibir algún souvenir inesperadamente; mientras que las situaciones insatisfactorias representan comportamientos negativos e inaceptables por parte de los empleados, como rudeza, discriminación, ignorar al cliente, etc.

#### **2.11.4 Afrontamiento**

Comprenden encuentros con clientes en los cuáles los mismos clientes fueron causa de su propia insatisfacción, debido a una falta de cooperación. En estos casos los empleados se ven limitados a actuar pues nada que ellos pudieran hacer contribuiría a que el cliente se sintiera satisfecho con el encuentro.

Se utiliza el termino debido a que el afrontamiento es el comportamiento que manejan los empleados para manejar estos encuentros problemáticos.

### **2.12 Diseño de la Investigación**

#### **2.12.1 Tipo de Diseño**

##### **Técnicas de Recolección de Datos**

La metodología a empleada en el desarrollo del proyecto de investigación para la recolección de datos está basada en información primaria y secundaria. Se realizó un estudio de campo donde se recaudó información a través de las herramientas que nos proporcionó directamente la Franquicia Pinkberry, tanto empleados como clientes, se empleó el modelo SERVQUAL, el cual, permitió medir la calidad percibida con la finalidad de lograr el desarrollo del plan de mejora de servicio.

Se realizó un análisis tanto interno como externo de la Franquicia, del mismo modo se evaluó los distintos aspectos que influyen en la percepción de calidad, como lo son la atención al cliente, estrategias de marketing, elementos tangibles e intangibles y competitividad en el mercado.

##### **Instrumentos**

Los instrumentos usados en el desarrollo del proyecto de investigación se basaron en cuestionarios estructurados, tanto para clientes como para empleados de la Franquicia.

El modelo SERVQUAL está basado en un cuestionario el cual nos permitió conocer la percepción de los clientes en cuanto a calidad y las posibles estrategias que pueden componer el plan de mejora de servicio. El cuestionario



estructurado para los empleados nos permitió conocer más de cerca las estrategias que Pinkberry Arequipa utiliza para lograr una notoriedad en el mercado, de manera que podremos reconocer su impacto en las mentes de sus consumidores finales.

## 2.12.2 Diseño Muestral

### 2.12.2.1 Población

Pobladores pertenecientes al sector socio – económico A y B del departamento y provincia de Arequipa, cuya edad, va de 20 años en adelante<sup>16</sup>.

**TABLA 25: POBLACIÓN DEL DEPARTAMENTO Y PROVINCIA DE AREQUIPA**

| Población del Departamento y Provincia de Arequipa |        |
|--|--------|
| Periodo 2015 – 2016                                | 969284 |

FUENTE: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA E INFORMÁTICA (INEI)  
ELABORACIÓN PROPIA.

**TABLA 26: POBLACIÓN DEL DPTO. Y PROV. DE AREQUIPA**

| Población del Departamento y Provincia de Arequipa<br>con edad mínima de 20 años 2016 |                  |
|---|------------------|
| 20 – 29 años  | 173,436 personas |
| 30 – 39 años  | 151,271 personas |
| 40 – 49 años  | 123,216 personas |
| 50 – 59 años  | 94,863 personas  |
| 60 – 69 años  | 59,401 personas  |
| 70 a más  | 49,131 personas  |

FUENTE: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA E INFORMÁTICA (INEI)  
ELABORACIÓN PROPIA

<sup>16</sup>Para determinar las características de nuestra población objetivo, se consideró una edad con capacidad adquisitiva mínima a partir de 20 años, del mismo modo con el sector socio – económico, se consideró el sector A y B por la capacidad adquisitiva que posee, que es paralela a la oscilación de precios que ofrece Pinkberry.

**TABLA 27: NIVEL SOCIO – ECONÓMICO DEL DPTO. Y PROV. DE AREQUIPA**

| Nivel Socio – Económico del Departamento y Provincia de Arequipa<br>2016 – 2017 |                 |                |
|---|-----------------|----------------|
| Nivel Socio – Económico A   | 4.8% población  | 31263 personas |
| Nivel Socio – Económico B   | 14.4% población | 93789 personas |

FUENTE: ASOCIACIÓN PERUANA DE EMPRESAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS (APEIM)

FUENTE: CÁMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA DE AREQUIPA

ELABORACIÓN PROPIA

Por lo que concluimos que el tamaño de la población con la cual se procederá a calcular la muestra es:

**TABLA 28: TAMAÑO DE POBLACIÓN**

|                            |                 |
|----------------------------|-----------------|
| <b>TAMAÑO DE POBLACIÓN</b> | 125053 personas |
|----------------------------|-----------------|

FUENTE: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI)

ELABORACIÓN PROPIA

### 2.12.2.2 Muestra

Para la determinación de la muestra se tomó en consideración una cantidad representativa de personas con edad mínima de 20 años, pertenecientes el sector socio – económico A y B de la ciudad de Arequipa, sin distinguir género. Para poder proceder al cálculo de la muestra se utilizó un muestreo probabilístico aleatorio simple, para lo cual, se expondrá la siguiente información:

$$n = \frac{N \sigma^2 Z^2}{(N - 1) e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

|                                |               |
|--------------------------------|---------------|
| <b>TAMAÑO DE MUESTRA (n)</b>   | -             |
| <b>POBLACIÓN (N)</b>           | 125053        |
| <b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR (σ)</b> | 5%            |
| <b>NIVEL DE CONFIANZA (Z)</b>  | 95%<br>(1.96) |
| <b>ERROR MUESTRAL (e)</b>      | 1%            |

$$n = \frac{125053 \times (0.05)^2 \times (1.96)^2}{(125053 - 1) (0.01)^2 + (0.05)^2 (1.96)^2}$$

En donde  $n = 95$

Es decir, se procederán a aplicar 96 encuestas a la población objetivo que cumpla con las características indicadas.

### 2.12.2.3 Procedimiento

Las encuestas elaboradas se enviaron a usuarios de Pinkberry vía email, se creó un email exclusivo para la consolidación de todas las encuestas aplicadas al tamaño de muestra determinado ([pinkberry.agp@gmail.com](mailto:pinkberry.agp@gmail.com)), dichas encuestas fueron retornadas a este email para su posterior procesamiento y análisis.

Una vez la información obtenida pudo ser recopilada y procesada, nos permitió interpretar el desenvolvimiento de mercado de la Franquicia Pinkberry en Arequipa.

Para el análisis de la información, se utilizó el software SPSS.

Las conclusiones y recomendaciones se encuentran plasmadas en el informe final, en el cual se detalló lo obtenido en base a la aplicación de las encuestas, del mismo modo se consideró que si se quiere mejorar los resultados, se debe de mejorar los procesos, por lo que se diseñó un plan de mejoras para la franquicia Pinkberry en Arequipa.

De mismo modo, al igual que a los clientes, se procedió a encuestar a los empleados, quienes manifestaron sus opiniones en cuanto al servicio, de modo que dichos resultados ayudarán a fortalecer el concepto y el servicio de la marca Pinkberry en Arequipa.

## 2.13 Resultados

### 2.13.1 Análisis Situacional del Objeto de Estudio

Pinkberry Arequipa empezó sus operaciones en diciembre del año 2013; su objetivo principal fue tener una gran presencia en el mercado arequipeño, así como la tiene en la ciudad de Lima y Trujillo.



## **Misión**

Pinkberry Arequipa es una franquicia dedicada a la producción y venta de helado frozen yogurt bajo en calorías, el cual más que un producto es una experiencia cálida y personalizada, buscando continuamente mejorar la eficiencia y eficacia en sus operaciones, valorando el esfuerzo diario de sus colaboradores, contribuyendo a una integración, desarrollo y bienestar de toda su cadena de franquicias.

## **Visión**

Ser reconocidos como la mejor franquicia de venta de frozen yogurt bajo en calorías.

## **Compromiso**

### **Con el Servicio**

Pinkberry Arequipa se compromete a brindar a sus clientes un servicio de excelencia, con un alto estándar de calidad; pensando siempre en la satisfacción de las necesidades y cumplimientos de las expectativas de sus clientes.

### **Con la Innovación**

Pinkberry Arequipa busca ofrecer a sus clientes productos de vanguardia, utilizando lo último de la tecnología, generando de manera creativa cubrir y superar las expectativas de sus clientes, diferenciarse de la competencia y anticiparse a las exigencias del mercado.

### **Con los Resultados**

Pinkberry Arequipa busca resultados medibles y claramente generadores de valor agregado para con la compañía, como consecuencia de hacer las cosas de manera completa, eficaz y oportuna.

### **Con el Liderazgo**

Pinkberry Arequipa busca darle a su actividad un propósito y una dirección común, capacitando y motivando a su personal con la finalidad de impulsar el trabajo en equipo e implementar las mejores prácticas laborales.

### Con la Seguridad

Pinkberry Arequipa busca cumplir con el profesionalismo que el mercado exige, desarrollar óptimas condiciones de trabajo, empleando recurso y equipos adecuados que garanticen la seguridad y confianza en su servicio.

### Con la Puntualidad

Pinkberry Arequipa busca velar porque su equipo cumpla con las funciones adecuadamente, de modo que sus operaciones se realicen de acuerdo a lo dispuesto, cumpliendo con los horarios de entrada, salida y atención al cliente.

### Con la Atención

Pinkberry Arequipa busca brindar un trato cordial, preferencial y amigable a cada uno de sus clientes, haciéndoles sentir que son lo más importante para la franquicia y cuyas necesidades y expectativas son de suma relevancia para la empresa.

### Con las Mejoras

Pinkberry Arequipa busca implementar nuevos servicios en función a las necesidades futuras de sus clientes.

## 2.13.2 Estadísticos de Fiabilidad (SPSS)

**TABLA 29: ESTADISTICOS DE FIABILIDAD**

| Alfa de Cronbach | N° de Elementos |
|------------------|-----------------|
| .947             | 32              |

FUENTE: SPSS – PROPIA  
ELABORACIÓN: PROPIA

Podemos observar que el valor alfa de Cronbach es de 0.947, el cual muestra la confiabilidad en la realización y aplicación del cuestionario de 32 preguntas; al ser un valor que se aproxima a la unidad, se trata de un instrumento confiable y hacen que sus mediciones sean estable y consistentes, por tanto, en nuestro estudio que el cuestionario aplicado posee un 94.7% de confiabilidad.

## 2.13.3 Análisis de Resultados (SPSS) – Clientes

Los resultados obtenidos de la aplicación de encuesta a nuestra población objetivo, se detallarán a continuación, con la finalidad de obtener un panorama más amplio del mercado arequipeño para la franquicia Pinkberry actualmente; estos resultados permitirán a la franquicia identificar su punto de inicio para poder dar pase a implemente la propuesta de mejoras a desarrollar.

**TABLA 30: CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS CLIENTES**

| Ítem                     |              | N°        | %           |
|--------------------------|--------------|-----------|-------------|
| <b>Edad</b>              | 20 - 29 años | 47        | 49%         |
|                          | 30 - 39 años | 18        | 19%         |
|                          | 40 - 49 años | 21        | 22%         |
|                          | 50 - 59 años | 6         | 6%          |
|                          | 60 - 69 años | 2         | 2%          |
|                          | 70 a más     | 1         | 1%          |
| <b>Total</b>             |              | <b>95</b> | <b>100%</b> |
| <b>Sexo</b>              | Masculino    | 44        | 46%         |
|                          | Femenino     | 51        | 54%         |
|                          | Total        | 95        | 100%        |
| <b>Nivel de Estudios</b> | A            | 60        | 63%         |
|                          | B            | 35        | 37%         |
| <b>Total</b>             |              | <b>95</b> | <b>100%</b> |

FUENTE: PROPIA

ELABORACIÓN: PROPIA

Siete de cada diez personas que demanda Pinkberry son jóvenes y adulto jóvenes con edad menor a 39 años (49% y 19%), seguido de personas adultas entre 40 – 49 años (22.1%), los demás grupos poblacionales tienen una baja representación.

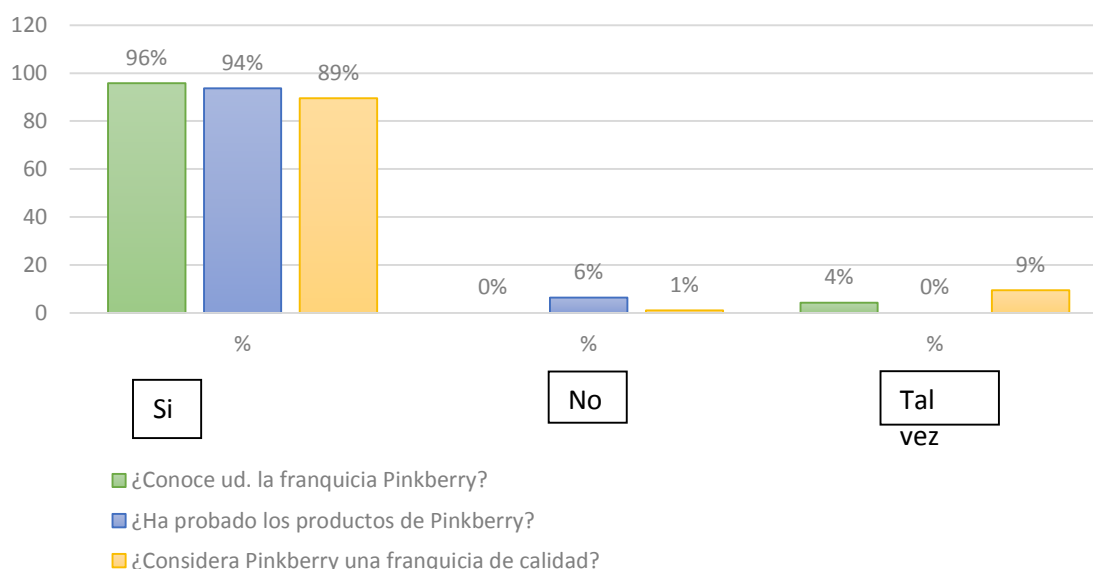
De acuerdo al género de los clientes la mayoría se concentra en el género femenino (54%), con una ligera predominancia sobre el género masculino (46%).

El 63% de la población arequipeña que consume Pinkberry en Arequipa pertenece al nivel socio económico “A” caracterizado por tener mejores ingresos económicos y el 37% pertenece al nivel socio económico “B”. Pinkberry al ofrecer productos cuyos precios son elevados, restringe en su gran mayoría la adquisición a sus productos para toda la población.



**TABLA 31: CONOCIMIENTO DE LA FRANQUICIA**

|   | Si |     | No |    | Tal vez |    |
|---|----|-----|----|----|---------|----|
|   | N° | %   | N° | %  | N°      | %  |
| ¿Conoce Ud. la franquicia Pinkberry?            | 91 | 96% | 0  | 0% | 4       | 4% |
| ¿Ha probado los productos de Pinkberry?         | 89 | 94% | 6  | 6% | 0       | 0% |
| ¿Considera Pinkberry una franquicia de calidad? | 85 | 89% | 1  | 1% | 9       | 9% |

**FUENTE: PROPIA**
**ELABORACIÓN: PROPIA**
**FIGURA 19: CONOCIMIENTO DE LA FRANQUICIA**

**FUENTE: PROPIA**
**ELABORACIÓN: PROPIA**

Ante la pregunta ¿Conoce Ud. la franquicia Pinkberry?; obtuvimos que, de la población encuestada el 96% conoce la franquicia, mientras que el 4% no logra identificarla en su totalidad y presenta confusiones con la competencia de la franquicia.

Ante la pregunta, ¿Ha probado los productos Pinkberry?; podemos observar que, el 94% de la población encuestada probó los productos que la franquicia Pinkberry ofrece, mientras que el 6.3% restante no tuvo la oportunidad de probarlos. Este resultado

otorga la oportunidad a la franquicia Pinkberry de captar el segmento de mercado que no probó sus productos mediante activaciones y/o degustaciones.

De la población encuestada, podemos observar que el 89% considera que Pinkberry es una franquicia de calidad, mientras que el 10% de la población no lo cree.



**TABLA 32: ESTADÍSTICAS DESCRIPTIVAS DE LOS ÍTEMS CALIFICADOS  
SOBRE ATENCIÓN AL CLIENTE**

| Item  | Nunca |     | Casi Nunca |    | A veces |     | Con Frecuencia |     | Siempre |     | Total |      | Media |
|---|-------|-----|------------|----|---------|-----|----------------|-----|---------|-----|-------|------|-------|
|   | N°    | %   | N°         | %  | N°      | %   | N°             | %   | N°      | %   | N°    | %    |       |
| ¿Considera Ud. que Pinkberry posee una buena atención al cliente?   | 1     | 1%  | 1          | 1% | 11      | 12% | 56             | 59% | 26      | 27% | 95    | 100% | 4.11  |
| ¿Ha vivido Ud. algún incidente en cuanto a la entrega del servicio?   | 74    | 78% | 7          | 7% | 12      | 13% | 2              | 2%  | 0       | 0%  | 95    | 100% | 1.39  |
| ¿Considera Ud. que se le brindó rápida solución al incidente?   | 0     | 0%  | 0          | 0% | 9       | 45% | 10             | 50% | 1       | 5%  | 20    | 100% | 3.60  |
| ¿Considera que el personal brinda posibles soluciones para no generar insatisfacción?   | 0     | 0%  | 0          | 0% | 7       | 35% | 12             | 60% | 1       | 5%  | 20    | 100% | 3.70  |
| ¿Se siente satisfecho con el trato que los empleados de Pinkberry ofrecen?  | 0     | 0%  | 0          | 0% | 9       | 9%  | 48             | 51% | 38      | 40% | 95    | 100% | 4.31  |
| ¿Considera Ud. que el personal tiene conocimiento acerca del servicio que está ofreciendo?  | 1     | 1%  | 0          | 0% | 13      | 13% | 50             | 53% | 31      | 33% | 95    | 100% | 4.16  |
| ¿Considera que el personal es capaz de reemplazar el servicio insatisfecho por uno mejor?   | 1     | 1%  | 0          | 0% | 4       | 4%  | 63             | 68% | 25      | 27% | 93    | 100% | 4.19  |
| ¿Considera Ud. que el personal distingue y proporciona soluciones individualizadas y se adapta a las necesidades de sus clientes? | 0     | 0%  | 0          | 0% | 19      | 20% | 59             | 62% | 17      | 18% | 95    | 100% | 3.98  |
| ¿Considera que el personal es claro y paciente en cuanto a la atención que brinda?  | 0     | 0%  | 0          | 0% | 17      | 18% | 61             | 64% | 17      | 18% | 95    | 100% | 4.00  |
| ¿Considera que el personal es cordial y muestra interés en la satisfacción del cliente?   | 0     | 0%  | 0          | 0% | 13      | 13% | 52             | 55% | 30      | 32% | 95    | 100% | 4.18  |
| ¿El personal es capaz de brindar información relevante y necesaria del servicio?  | 0     | 0%  | 1          | 1% | 28      | 29% | 45             | 47% | 21      | 23% | 95    | 100% | 3.91  |

FUENTE: PROPIA

ELABORACIÓN: PROPIA



En cuanto a la pregunta, ¿Considera Ud. que Pinkberry posee una buena atención al cliente?; se observó que el 59% de la población encuestada considera que Pinkberry ofrece una buena atención con frecuencia, el 27% considera que siempre la ofrece, el 12% cree que la Franquicia Pinkberry a veces ofrece una buena atención. Estos resultados nos muestran que la franquicia Pinkberry no tiene del todo estandarizado su servicio de atención al cliente, motivo por el cual deberá de hacer énfasis en estandarizar su servicio de atención, así como las actitudes que sus empleados asuman frente al contacto directo con el cliente.

De toda población encuestada el 78% nunca ha vivido incidente alguno en cuanto a la entrega del servicio, el 13% experimentó algún tipo de incidente (a veces), el 7% casi nunca lo experimentó y el 2% lo experimenta con frecuencia. Podemos concluir que el servicio que se está brindando no está siendo del todo efectivo, por los incidentes que en mínimo grado se presentan con los clientes; por lo que la franquicia debe de seguir muy de cerca que se reduzcan en su totalidad.

Del total de la población que percibe algún incidente con el servicio el 50% considera que sea frecuentemente y siempre se brinda una solución rápida al incidente un 45% considera que a veces se brinda solución al incidente en forma rápida.

En cuanto a la pregunta, ¿Considera que el personal brinda posibles soluciones para no generar insatisfacción?, del porcentaje de la población que experimentó algún tipo de incidente, el 65% considera que con frecuencia el personal de Pinkberry brinda soluciones para no generar insatisfacción

Podemos observar que la mayoría de clientes se encuentran satisfechos frecuentemente y siempre con el servicio, existe al menos uno de cada diez cliente que a veces se encuentran satisfechos con la atención. Esta interpretación es una oportunidad para Pinkberry para mejorar su imagen en la mente del consumidor mediante estrategias que consigan la fidelización de sus clientes.

En cuanto a la pregunta, ¿Considera Ud. que el personal tiene conocimiento acerca del servicio que está ofreciendo?, del total de la población encuestada el 53% considera

que con frecuencia el personal tiene el conocimiento mencionado, el 33% considera que siempre lo tiene, el 13% cree que a veces y el 1% cree que nunca lo demuestra. Podemos concluir que el servicio que los empleados ofrecen en el día a día no cumple con las expectativas del cliente, por lo que se debe de trabajar en un servicio estandarizado y sin altibajos.

Del total de la población encuestada, se observa que el 68% considera que con frecuencia el personal es capaz de reemplazar el servicio insatisfecho por uno mejor, el 27% cree que siempre son capaces de reemplazarlo, el 4% considera que a veces son capaces de hacerlo, el 2.1% prefirió no opinar y el 1% cree que no son capaces de reemplazar el servicio insatisfecho. Este resultado resulta de los encuentros que percibe el cliente con los empleados encargados de la atención hacia ellos; Pinkberry considera uno de sus principales pilares el otorgar una atención de alta calidad por lo que se deberá seguir muy de cerca el desenlace de aquellos encuentros fortuitos que se presenten, con el fin de dar la mejor y más rápida solución.

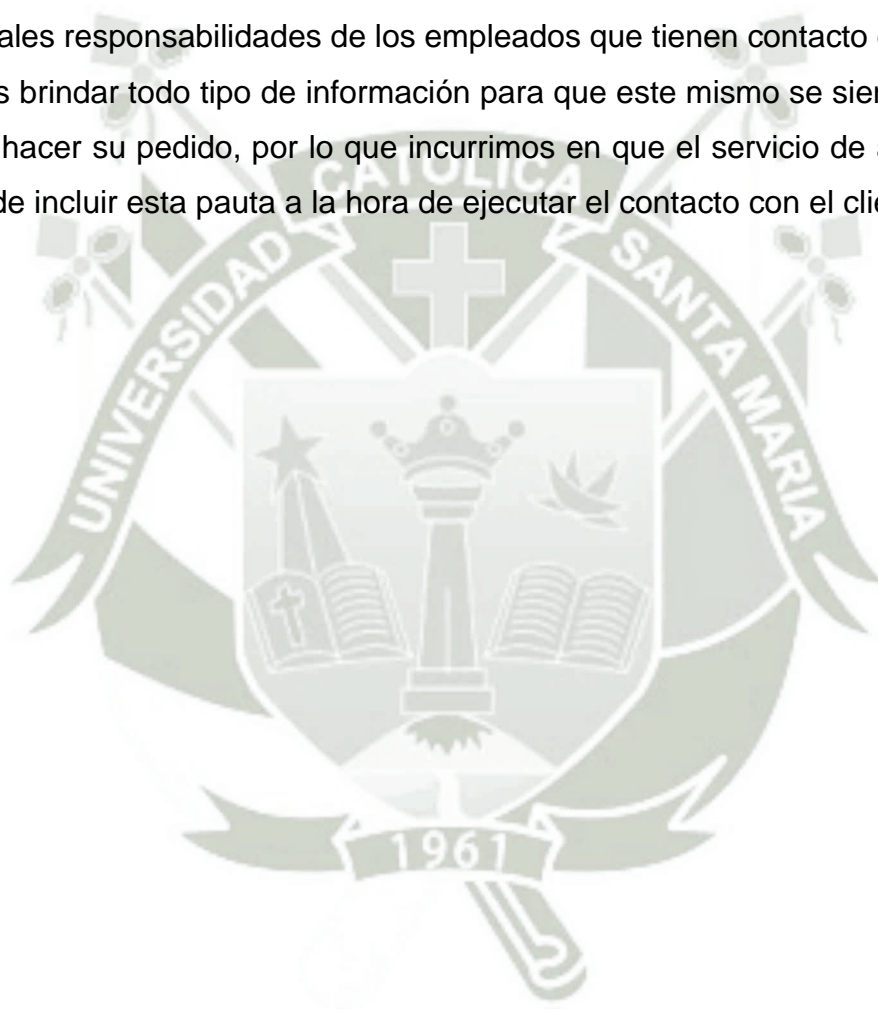
En cuanto a la pregunta, ¿Considera Ud. que el personal distingue y proporciona soluciones individualizadas y se adapta a las necesidades de sus clientes?; el 62% considera que con frecuencia el personal proporciona soluciones y se adapta a las necesidades, el 20.0% cree que a veces y el 18% considera que siempre. Estos resultados nos demuestran que la marca Pinkberry no se encuentra del todo consolidada en el mercado arequipeño en cuanto al servicio en sí, motivo por el cual Pinkberry debería implementar el plan de mejoras desarrollado más adelante.

El 64% considera que con frecuencia el personal es claro y paciente en cuanto a la atención que brinda, el 18% para ambos casos considera que a veces y siempre es claro y paciente en cuanto a la atención al cliente. Este indicador nos revela que los clientes se sienten satisfechos con el servicio recibido, sin embargo, Pinkberry no debe de descuidar este aspecto y mejorar continuamente.

Del total de la población encuestada obtuvimos que, el 55% considera que siempre el personal es cordial y muestra interés en la satisfacción al cliente, el 32% percibe siempre este interés y el 13% considera que a veces. Esto nos revela que aún existe

parte del mercado en donde se debe de posicionar mejor la marca en la mente del consumidor para que el feedback en cuanto a la atención sea en su totalidad una percepción de “siempre, el personal de Pinkberry muestra interés en la satisfacción al cliente”.

En cuanto a los resultados obtenidos sobre si la población encuestada considera que el personal es capaz de brindar información relevante y necesaria del servicio, se revela que el 47% considera que con frecuencia el personal posee esta capacidad, el 29% cree que a veces son capaces de brindar ese tipo de información, el 23% considera que el personal de Pinkberry siempre es capaz de ellos y el 1% cree que nunca. Uno de las principales responsabilidades de los empleados que tienen contacto directo con los clientes es brindar todo tipo de información para que este mismo se sienta en total confianza de hacer su pedido, por lo que incurrimos en que el servicio de atención al cliente debe de incluir esta pauta a la hora de ejecutar el contacto con el cliente.





**TABLA 33: ORDENAMIENTO ESTADÍSTICO DESCRIPTIVO DE LA MEDIA EN  
LOS ÍTEMS CALIFICADOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE**

| Dimensión            | Estadísticos descriptivos  | N  | Media |
|----------------------|--|----|-------|
| <b>Adaptación</b>    | A5 ¿Se siente satisfecho con el trato que los empleados de Pinkberry ofrecen?  | 95 | 4.31  |
| <b>Afrontamiento</b> | A11 ¿Considera que el personal es capaz de reemplazar el servicio insatisfecho por uno mejor?  | 95 | 4.19  |
| <b>Actitud</b>       | A10 ¿Considera que el personal es cordial y muestra interés en la satisfacción del cliente?  | 95 | 4.18  |
| <b>Actitud</b>       | A7 ¿Considera Ud. que el personal tiene conocimiento acerca del servicio que está ofreciendo?  | 95 | 4.16  |
| <b>Actitud</b>       | A6 ¿Considera Ud. que Pinkberry posee una buena atención al cliente?   | 95 | 4.11  |
| <b>Actitud</b>       | A8 ¿Considera que el personal es claro y paciente en cuanto a la atención que brinda?  | 95 | 4.00  |
| <b>Adaptación</b>    | A4 ¿Considera Ud. que el personal distingue y proporciona soluciones individualizadas y se adapta a las necesidades de sus clientes? | 95 | 3.98  |
| <b>Actitud</b>       | A9 ¿El personal es capaz de brindar información relevante y necesaria del servicio?  | 95 | 3.91  |
| <b>Desempeño</b>     | A3 ¿Considera que el personal brinda posibles soluciones para no generar insatisfacción?   | 20 | 3.70  |
| <b>Desempeño</b>     | A2 ¿Considera Ud. que se le brindó rápida solución al incidente?   | 20 | 3.60  |
| <b>Desempeño</b>     | A1 ¿Ha vivido Ud. algún incidente en cuanto a la entrega del servicio?   | 95 | 1.39  |

FUENTE: PROPIA

ELABORACIÓN: PROPIA

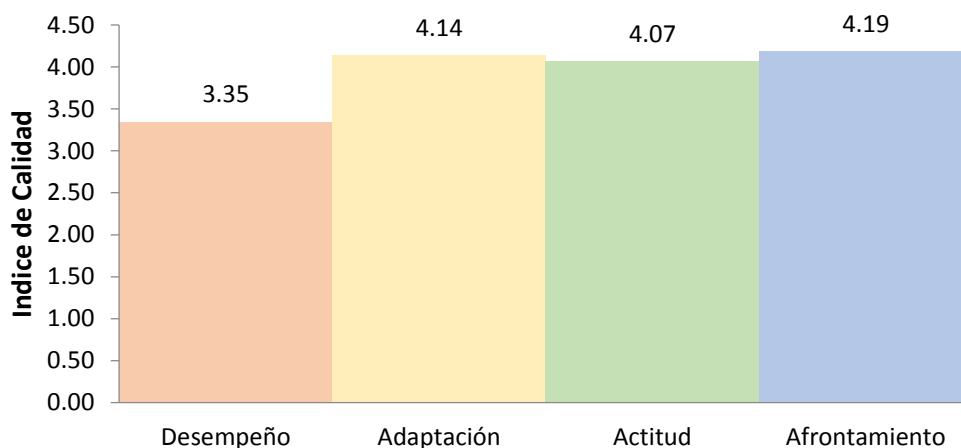
**TABLA 34: PROMEDIO DE LAS PERCEPCIONES SOBRE LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA EMPRESA PINKBERRY**

| Percepción    | Media |
|---------------|-------|
| Desempeño     | 3.35  |
| Adaptación    | 4.14  |
| Actitud       | 4.07  |
| Afrontamiento | 4.19  |
| Promedio      | 3.94  |

FUENTE: PROPIA

ELABORACIÓN: PROPIA

**FIGURA 20: PROMEDIO DE LAS PERCEPCIONES SOBRE LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA EMPRESA PINKBERRY**



FUENTE: PROPIA

ELABORACIÓN: PROPIA

El límite máximo de las percepciones sobre la atención al cliente es 5; los diferentes elementos estudiados, indican que el principal elemento percibido con mayor predominancia respecto a la atención al cliente corresponde a la dimensión de afrontamiento (4.19) donde se pone en juego las capacidades del empleado para solucionar cualquier reclamo, y la menor dimensión donde se tiene deficiencias corresponde al desempeño del servicio, esta dimensión incluye la entrega del servicio y aquellas situaciones en las que se requiere la respuesta inmediata de un empleado ante cualquier incomodidad, queja y/o reclamo por parte del consumidor, es la capacidad de respuesta inmediata por parte de los empleados en situaciones favorables y/o desfavorables para la organización lo cual es débil en el servicio.

**TABLA 35: ESTADÍSTICAS DESCRIPTIVAS DE LOS ÍTEMS CALIFICADOS DE PERCEPCIONES SOBRE EL SERVICIO DE BRINDA PINKBERRY**

| Dimensión              | Ítem  | Nunca |    | Casi Nunca |    | A veces |     | Con Frecuencia |     | Siempre |     | Total |      | Media |
|------------------------|---|-------|----|------------|----|---------|-----|----------------|-----|---------|-----|-------|------|-------|
|                        |   | N°    | %  | N°         | %  | N°      | %   | N°             | %   | N°      | %   | N°    | %    |       |
| Fiabilidad             | P1 ¿Considera Ud. que Pinkberry es una franquicia confiable?  | 0     | 0% | 0          | 0% | 30      | 32% | 25             | 26% | 40      | 42% | 95    | 100% | 5.16  |
|                        | P2 ¿Considera Ud. que los empleados desempeñan bien el servicio de entrega?                                   | 0     | 0% | 0          | 0% | 15      | 16% | 54             | 57% | 26      | 27% | 95    | 100% | 4.12  |
|                        | P3 ¿Considera que Pinkberry cumple con lo que ofrece?   | 0     | 0% | 0          | 0% | 29      | 31% | 40             | 42% | 26      | 27% | 95    | 100% | 3.97  |
|                        | P4 Cuando se presenta algún problema, ¿Pinkberry muestra interés en resolverlo?                               | 0     | 0% | 0          | 0% | 15      | 16% | 38             | 40% | 42      | 44% | 95    | 100% | 4.28  |
| Elementos Tangibles    | P5 ¿Considera que las instalaciones de Pinkberry son modernas y atractivas?                                   | 0     | 0% | 0          | 0% | 14      | 14% | 51             | 54% | 30      | 32% | 95    | 100% | 4.17  |
|                        | P6 ¿Considera que tanto instalaciones como empleados de Pinkberry conservan el ornato e higiene?              | 0     | 0% | 0          | 0% | 14      | 15% | 36             | 38% | 45      | 47% | 95    | 100% | 4.33  |
|                        | P7 ¿Cree Ud. que Pinkberry usa de manera adecuada sus publicidades?   | 0     | 0% | 6          | 6% | 31      | 33% | 25             | 26% | 33      | 35% | 95    | 100% | 3.89  |
|                        | P8 Los materiales asociados al servicio (folletos, banners, menú), ¿Son visualmente atractivos?               | 0     | 0% | 6          | 6% | 13      | 14% | 45             | 47% | 31      | 33% | 95    | 100% | 4.06  |
| Capacidad de respuesta | P9 ¿Considera Ud. ¿Que Pinkberry mantiene informados a sus clientes sobre sus actividades, promociones, etc.? | 2     | 2% | 8          | 8% | 18      | 19% | 53             | 56% | 14      | 15% | 95    | 100% | 3.73  |
|                        | P10 ¿Cree Ud. que el servicio que brinda Pinkberry es eficiente?  | 0     | 0% | 5          | 5% | 9       | 9%  | 73             | 77% | 8       | 8%  | 95    | 100% | 3.88  |
|                        | P11 ¿Observa disposición de ayuda por parte de los empleados de la franquicia Pinkberry?                      | 0     | 0% | 0          | 0% | 31      | 33% | 44             | 46% | 20      | 21% | 95    | 100% | 3.88  |
| Seguridad              | P12 El comportamiento de los empleados de Pinkberry, ¿Le inspira confianza?                                   | 0     | 0% | 0          | 0% | 44      | 46% | 27             | 28% | 24      | 25% | 95    | 100% | 3.79  |
|                        | P13 ¿Siente seguridad al hacer transacciones en las instalaciones de Pinkberry?                               | 0     | 0% | 4          | 4% | 15      | 16% | 39             | 41% | 37      | 39% | 95    | 100% | 4.15  |
|                        | P14 ¿Considera oportuno el horario de atención de la franquicia Pinkberry?                                    | 6     | 6% | 0          | 0% | 18      | 19% | 18             | 19% | 53      | 56% | 95    | 100% | 4.18  |
|                        | P15 ¿Piensa usted que el servicio de Pinkberry es un servicio de garantía?                                    | 0     | 0% | 9          | 9% | 13      | 14% | 18             | 19% | 55      | 58% | 95    | 100% | 4.25  |
| Empatía                | P16 ¿Cree Ud. que la atención al cliente de Pinkberry es personalizada?                                       | 0     | 0% | 0          | 0% | 22      | 23% | 39             | 41% | 34      | 36% | 95    | 100% | 4.13  |
|                        | P17 ¿Piensa Ud. que Pinkberry presta importancia a las necesidades de sus clientes?                           | 0     | 0% | 1          | 1% | 36      | 38% | 31             | 33% | 27      | 28% | 95    | 100% | 3.88  |
|                        | P18 ¿Piensa Ud. que Pinkberry ofrece un servicio empático?  | 0     | 0% | 1          | 1% | 23      | 24% | 46             | 48% | 25      | 26% | 95    | 100% | 4.00  |

**FUENTE: PROPIA**
**ELABORACIÓN: PROPIA**



Del total de la población encuestada, se reveló que el 42% y 26% considera siempre y casi siempre que Franquicia Pinkberry es confiable; aún se tiene un 32% de población cliente que a veces considera confiable a la empresa, es un segmento de mercado en el cual debe de trabajar su posicionamiento de marca.

Con frecuencia y casi siempre (57% y 27% respectivamente) considera que los empleados de la franquicia Pinkberry desempeñan bien el servicio de entrega, el 16% considera que a veces este optimo desempeño.

En cuanto a los resultados obtenido sobre si la población encuestada considera o no si Pinkberry cumple con lo que ofrece, se revelo que el 42% y 27% considera frecuentemente y siempre que la franquicia Pinkberry cumple con lo que ofrece, el 31% cree que a veces.

En cuanto al hecho de si cuando se presenta algún problema, ¿Pinkberry muestra interés en resolverlo?; del total de la población encuestada el 44% considera que siempre, el personal muestra interés en resolverlo, el 40% con frecuencia lo considera, persiste que un 16% cree que a veces muestra este interés.

### **Elementos Tangibles**

La mayoría de clientes considera con frecuencia y casi siempre (54% y 32%) que las instalaciones de Pinkberry son modernas y atractivas, por lo menos uno de cada diez clientes (14%) cree con menos intensidad esta condición. Al poseer las instalaciones de Pinkberry una estructura estandarizada, se tendría que tener en cuenta que un cambio en alguna de ellas deberá de hacerse en todas las tiendas; por lo que más que hacer cambios Pinkberry debería de dar a conocer el porqué de sus colores, diseños de muebles y posición en su infraestructura.

Del total de la población encuestada, el 47% considera que Pinkberry siempre conserva el ornato e higiene tanto para sus empleados como en sus instalaciones, el 38% con frecuencia lo considera y el 15% a veces lo cree. Este resultado es de suma relevancia para Pinkberry, puesto que el hecho que alguno de sus clientes no esté convencido del ornato e higiene que posee la franquicia, podría poner en juego la calidad que la franquicia ofrece.

Del total de la población encuestada, se obtuvo que el 32% considera que Pinkberry siempre y frecuentemente (26%) usa de manera adecuada sus publicidades; sin embargo un porcentaje alto considera que a veces se cumple el estándar (el 33% lo cree); esto nos quiere decir que Pinkberry no se encuentra usando de manera óptima sus publicidades debido a que el principal implicado de estas es el cliente, y el resultado obtenido no arroja lo que se desearía, que sería que el hecho que los clientes consideren que siempre usa de manera adecuada sus publicidades.

En la ciudad de Arequipa, la publicidad de la franquicia Pinkberry se limita solo a los volantes y contadas activaciones realizadas dentro del Centro Comercial donde se encuentra, por lo que se considera que tiene múltiples estrategias que explotar para hacer su marca más conocida en el mercado.

En cuanto a la pregunta sobre si los materiales asociados al servicio (folletos, banners, menú), ¿son visualmente atractivos?, se obtuvo que la mayoría frecuentemente y siempre (47% y 33%) considera que atractivos los materiales que se entrega; el 14% a veces y el 6% casi nunca. Este resultado nos indica que Pinkberry en Arequipa aún tiene parte del mercado en la cual debe de posicionar su marca mediante estrategias que le permitan llegar más allá de su mercado objetivo.

### **Capacidad de respuesta**

Del total de la población encuestada, se obtuvo que el 56% cree que con frecuencia Pinkberry mantiene informados a sus clientes sobre sus actividades y promociones, el 15% siempre lo considera, el 19% a veces lo cree, el 8% casi nunca y el 2% nunca; en efecto, el resultado que hubiera sido óptimo hubiera sido el hecho que los clientes consideren que Pinkberry “siempre” mantiene informados a sus clientes sobre sus actividades y promociones, y al poseer Pinkberry un solo centro de Marketing, muchas veces la personas del mercado se hacen la pregunta sobre si la promoción o actividad lanzada en redes sociales (principal medio de comunicación de la franquicia), aplica a la ciudad en donde se encuentran.

Del total de la población encuestada, se obtuvo que el 77% y 8% considera con frecuencia y siempre que el servicio que brinda Pinkberry es eficiente, un 9% lo cree a veces y un porcentaje del 5% casi nunca; esto se debería quizás a contadas



experiencias no gratas que algunos de los clientes de la franquicia vivieron, las cuales como ya se mencionó se deben de trabajar para eliminarlas y ofrecer un servicio 100% limpio.

En cuanto al hecho de si los clientes de la franquicia observan disposición de ayuda por parte de los empleados de Pinkberry, se obtuvo que con frecuencia y siempre se observa esta conducta de los empleados (46% y 21% respectivamente), se mantiene una percepción alta que considera que a veces (el 33%) se mantiene la actitud de los empleados a la Franquicia.

### **Seguridad**

Del total de la población encuestada, se obtuvo que el 46% a veces inspira confianza el comportamiento de los empleados, el 28% con frecuencia le inspira confianza y el 25% siempre. Este punto es de suma importancia por lo que se debe de trabajar constantemente en mejorar puesto que si el cliente no tiene confianza en la persona encargada de otorgar el servicio no tendrá confianza en la marca en sí; por lo que se deberán de aplicar estrategias que permitan al cliente acercarse más a la marca y vivir una experiencia limpia y de alta calidad.

El 41% de la población considera con frecuencia que siente seguridad al hacer transacciones en las instalaciones de Pinkberry, el 39% siempre siente la seguridad, el 16% a veces y el 4% casi nunca siente esa seguridad. Cabe resaltar que a transacciones nos referimos con operaciones mediante tarjetas de crédito, las cuales no son totalmente de confianza para el mercado arequipeño debido a factores totalmente ajenos a la franquicia.

El 56% siempre considera oportuno el horario de atención de la franquicia Pinkberry, el 19% lo considera con frecuencia y a veces respectivamente, y el 6% nunca lo considera. Al ubicarse la franquicia en un Centro Comercial, se encuentra sujeto al horario de este que va desde 11:00 am a 10:00 pm y fines de semana 11:00 pm, por lo que la principal protesta de algunos clientes fue la demanda que estos tienen en tempranas horas (08:00 am – 11:00 am) y muchas veces la lejanía de sus hogares o centros de trabajo.



Del total de la población encuestada, se obtuvo que el 58% siempre piensa que el servicio de Pinkberry es un servicio de garantía, el 19% lo piensa con frecuencia, el 14% a veces, persiste un 9% de los clientes que casi nunca lo piensa. Este resultado nos indica que el servicio de garantía que Pinkberry ofrece se cuenta bien posicionado en la mente del consumidor, pero esto no significa que no se deberá de trabajar continuamente y sobre todo superarse día a día.

### **Empatía**

En cuanto al hecho de conocer sobre si la población encuestada cree que la atención al cliente de Pinkberry es personalizada, se obtuvo que el 41% con frecuencia lo cree, el 36% siempre lo cree y el 23% a veces lo cree. Otro indicador que nos muestra que la atención al cliente que Pinkberry Arequipa ofrece no se encuentra del todo estandarizada, por lo que trabajar en una pauta de atención al cliente ayudaría de sobremanera a capacitar al personal que tiene contacto directo con los clientes.

El 38% a veces piensa que Pinkberry presta importancia a las necesidades de sus clientes, el 33% con frecuencia lo piensa, el 28% siempre lo piensa y el 1% casi nunca. Este resultado es poco desalentador para la franquicia puesto que una vez más nos muestra que la marca no se encuentra del todo posicionada en la mente del consumidor y sobre todo no se encuentra como la franquicia lo desearía; por lo que se debe de trabajar en hacer parte de la experiencia al cliente, haciendo que este se sienta el protagonista de todo el servicio.

En cuanto al hecho de conocer si la población encuestada piensa que Pinkberry ofrece un servicio empático, obtuvimos que el 48% con frecuencia lo piensa, el 26% siempre lo piensa, el 24% a veces lo piensa y el 1.1% casi nunca. Este resultado nos muestra que más de la mitad del mercado considera que Pinkberry ofrece un servicio empático, sin embargo, determinado sector presenta sus dudas o simplemente no lo considera; por lo que se debe de trabajar en la empatía que los empleados de Pinkberry demuestran para que el cliente se sienta totalmente satisfecho con el servicio brindado.

**TABLA 36: ORDENAMIENTO ESTADÍSTICO DESCRIPTIVO DE LA MEDIA EN  
LOS ÍTEMS CALIFICADOS DE PERCEPCIONES SOBRE EL SERVICIO DE  
BRINDA PINKBERRY**

| Estadísticos descriptivos     |   | N  | Media       |
|-------------------------------|---|----|-------------|
| <b>Confiabilidad</b>          | P1 ¿Considera Ud. que Pinkberry es una franquicia confiable?  | 95 | <b>5.16</b> |
| <b>Elementos tangibles</b>    | P6 ¿Considera que tanto instalaciones como empleados de Pinkberry conservan el ornato e higiene?              | 95 | <b>4.33</b> |
| <b>Confiabilidad</b>          | P4 Cuando se presenta algún problema, ¿Pinkberry muestra interés es resolverlo?                               | 95 | <b>4.28</b> |
| <b>Seguridad</b>              | P15 ¿Piensa usted que el servicio de Pinkberry es un servicio de garantía?                                    | 95 | <b>4.25</b> |
| <b>Seguridad</b>              | P14 ¿Considera oportuno el horario de atención de la franquicia Pinkberry?                                    | 95 | <b>4.18</b> |
| <b>Elementos tangibles</b>    | P5 ¿Considera que las instalaciones de Pinkberry son modernas y atractivas?                                   | 95 | <b>4.17</b> |
| <b>Seguridad</b>              | P13 ¿Siente seguridad al hacer transacciones en las instalaciones de Pinkberry?                               | 95 | <b>4.15</b> |
| <b>Empatía</b>                | P16 ¿Cree Ud. que la atención al cliente de Pinkberry es personalizada?                                       | 95 | <b>4.13</b> |
| <b>Confiabilidad</b>          | P2 ¿Considera Ud. que los empleados desempeñan bien el servicio de entrega?                                   | 95 | <b>4.12</b> |
| <b>Elementos tangibles</b>    | P8 Los materiales asociados al servicio (folletos, banners, menú), ¿Son visualmente atractivos?               | 95 | <b>4.06</b> |
| <b>Empatía</b>                | P18 ¿Piensa Ud. que Pinkberry ofrece un servicio empático?  | 95 | <b>4.00</b> |
| <b>Confiabilidad</b>          | P3 ¿Considera que Pinkberry cumple con lo que ofrece?   | 95 | <b>3.97</b> |
| <b>Elementos tangibles</b>    | P7 ¿Cree Ud. que Pinkberry usa de manera adecuada sus publicidades?   | 95 | <b>3.89</b> |
| <b>Empatía</b>                | P17 ¿Piensa Ud. que Pinkberry presta importancia a las necesidades de sus clientes?                           | 95 | <b>3.88</b> |
| <b>Capacidad de respuesta</b> | P10 ¿Cree Ud. que el servicio que brinda Pinkberry es eficiente?  | 95 | <b>3.88</b> |
| <b>Capacidad de respuesta</b> | P11 ¿Observa disposición de ayuda por parte de los empleados de la franquicia Pinkberry?                      | 95 | <b>3.88</b> |
| <b>Empatía</b>                | P12 El comportamiento de los empleados de Pinkberry, ¿Le inspira confianza?                                   | 95 | <b>3.79</b> |
| <b>Capacidad de respuesta</b> | P9 ¿Considera Ud. ¿Que Pinkberry mantiene informados a sus clientes sobre sus actividades, promociones, etc.? | 95 | <b>3.73</b> |

**FUENTE: PROPIA**

**ELABORACIÓN: PROPIA**

Se identificó que el elemento con mayor y menor peso en la percepción de los clientes que usan el servicio de la Franquicia Pinkberry se relacionan a confiabilidad, elementos tangibles y seguridad; sin embargo, las dimensiones de capacidad de respuesta y empatía expresan los menores resultados.

Los clientes han identificado debilidades en la prestación de servicios de acuerdo a las necesidades de los clientes que disminuyen la confianza en el producto y servicio ofertado.

La capacidad de respuesta no es considerada eficiente, con debilidades a la hora de ofertar, ayuda por parte de los empleados, y poca información que se entrega al brindar el servicio.

En todos los valores de los ítems el promedio estuvo por encima de 3, lo cual nos sugiere que los clientes no son indiferentes con las características de la empresa, es decir consideran importante los criterios de calidad medidos en el estudio.

**TABLA 37: PROMEDIO DE LAS PERCEPCIONES DE LA CALIDAD EVALUADAS  
EN LA EMPRESA PINKBERRY**

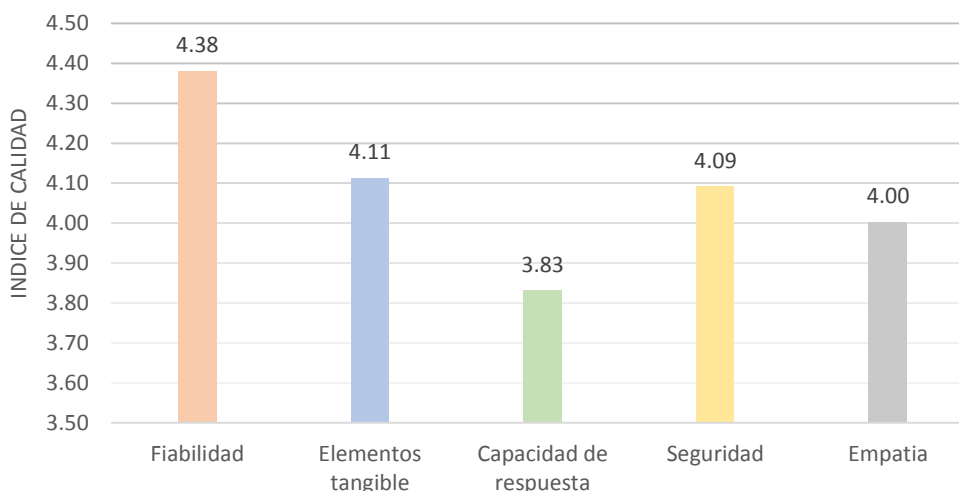
| Percepción             | Media |
|------------------------|-------|
| Confiabilidad          | 4.38  |
| Elementos tangibles    | 4.11  |
| Seguridad              | 4.09  |
| Empatía                | 4.00  |
| Capacidad de respuesta | 3.83  |
| Promedio               | 4.08  |

FUENTE: PROPIA

ELABORACIÓN: PROPIA



**FIGURA 21: PROMEDIO DE LAS PERCEPCIONES DE LA CALIDAD EVALUADAS  
EN LA EMPRESA PINKBERRY**



**FUENTE: PROPIA**  
**ELABORACIÓN: PROPIA**

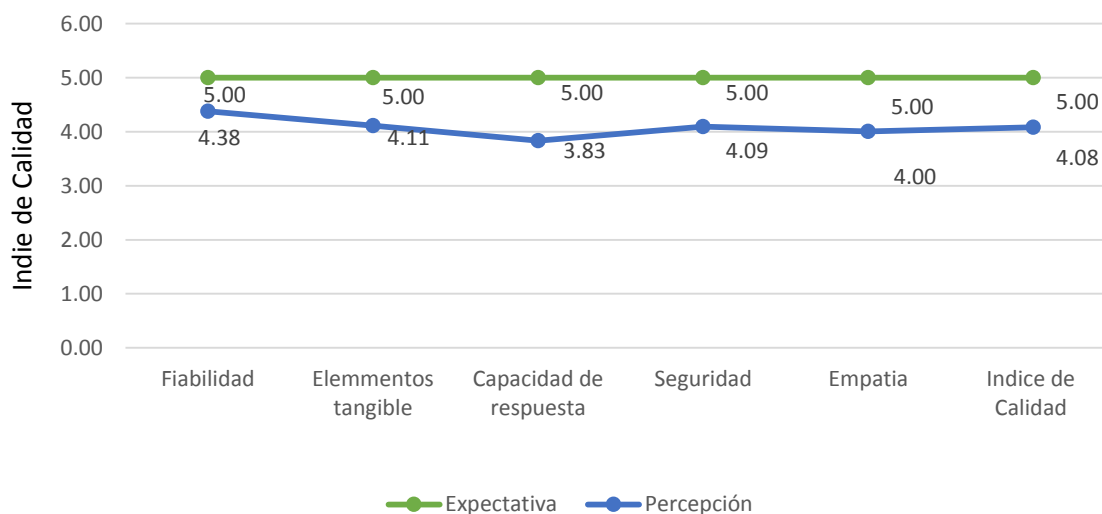
El límite máximo de las percepciones del cliente es 5; los diferentes elementos estudiados, indican que el principal elemento percibido y entregado al cliente corresponde a elementos de Fiabilidad (4.38), Elementos Tangibles (4.11) y Seguridad (4.09), teniendo los valores más bajos los elementos de Empatía (4.00) y Capacidad de Respuesta (3.83).

El cliente percibe menor calidad que lo que espera y considera óptimo, un cambio significativo se da a nivel del elemento de capacidad de respuesta el cual expresa la mayor brecha con respecto a la expectativa (5).

La Franquicia Pinkberry a través de sus mecanismos de atención al cliente pone énfasis en los elementos externos como son la ubicación, infraestructura, elementos visuales que atraigan al cliente, y de posicionamiento de la marca; lo que no se puede estandarizar en forma inmediata son las actitudes y aptitudes del personal encargado de brindar el servicio con prontitud (tiempo de espera, duración), así como el hecho de cumplir con lo prometido (eficacia). En pocas palabras iniciamos bien la relación con aspecto visual y horarios de atención, y terminamos inadecuadamente el servicio (demoras y falta de atención personalizada en el servicio).

**TABLA 38: BRECHAS EN LA CALIDAD**

|                               | Expectativa | Percepción | Brecha | %      |
|-------------------------------|-------------|------------|--------|--------|
| <b>Fiabilidad</b>             | 5.00        | 4.38       | 0.62   | 12.37% |
| <b>Elementos tangibles</b>    | 5.00        | 4.11       | 0.89   | 17.74% |
| <b>Capacidad de respuesta</b> | 5.00        | 3.83       | 1.17   | 23.37% |
| <b>Seguridad</b>              | 5.00        | 4.09       | 0.91   | 18.16% |
| <b>Empatía</b>                | 5.00        | 4.00       | 1.00   | 19.93% |
| <b>Índice de Calidad</b>      | 5.00        | 4.08       | 0.92   | 18.31% |

**FUENTE: PROPIA**
**ELABORACIÓN: PROPIA**
**FIGURA 22: BRECHAS EN LA CALIDAD**

**FUENTE: PROPIA**
**ELABORACIÓN: PROPIA**

La mayor brecha entre la expectativa optimizada y la percepción del servicio ofertado por la Franquicia Pinkberry, está dado por la capacidad de respuesta, existe un 23.37% de diferencia, seguido por empatía (19.93% de diferencia).

Los elementos con menores brechas están integrados por la Fiabilidad (12.37%) elementos tangibles (17.74%) y la seguridad (18.16%).

En manera general la brecha global entre la expectativa optimizada y la percepción del cliente está representa en 18.31% % de diferencia con respecto a lo que el cliente espera recibir.

### **2.13.3.1 Síntesis**

Para obtener un panorama más amplio, podemos concluir en lo siguiente en cuanto a los indicadores que nos ayudaron a medir la atención al cliente y el servicio de calidad que Pinkberry ofrece:

#### **2.13.3.1.1 Atención al Cliente**

##### **Desempeño**

Podemos concluir que, en cuanto a la atención al cliente Pinkberry se preocupa por evitar incidencias con el personal y con la entrega de su producto final; al momento de efectuar la interacción con el cliente, los empleados se muestran educados y amigables, lo que inspira confianza a la persona que está viviendo la experiencia. Sabemos que muchas veces las incidencias son inevitables, por lo que ante una situación así Pinkberry procura darle solución a la brevedad y de esta manera evitar que la situación desagradable se prolongue.

Las actitudes que los empleados asumen ante situaciones desagradables y agradables se encuentran dentro de los estándares que Pinkberry ofrece, es decir cumplen con todas las características necesarias para ser calificados como una franquicia cuyo servicio al cliente es de alto nivel.

##### **Adaptación**

En cuanto a la adaptación, los clientes que tuvieron la oportunidad de vivir la experiencia Pinkberry, muestran un grado de aceptabilidad alto, lo que se traslada a que Pinkberry cumple con las expectativas que sus consumidores establecen. Pinkberry busca hacer sentir especial a cada uno de sus consumidores a través de sus obras maestras (productos) y a través del esfuerzo de sus empleados en superar el nivel de satisfacción de sus clientes; por lo que podemos concluir que el servicio brindado por la franquicia Pinkberry es adaptable a cada cliente.



**Actitud**

Para los clientes de Pinkberry en Arequipa, la actitud que asumen los empleados es la correcta, muy aparte de lo que este aconteciendo en la vida de cada uno de ellos, siempre tendrán un saludo cálido y una sonrisa amable, manifiestan algunos clientes encuestados.

Las actitudes que asumen los empleados ante los clientes, son como una carta de presentación de la marca, por lo que se debe de tener sumo cuidado en expresar actitudes de discriminación, descuido y/o rudeza.

**Afrontamiento**

Al ser los eventos fortuitos inevitables, muchas veces los empleados se ven limitados a actuar debido principalmente a actitudes que toman los clientes.

Pinkberry no es la excepción a estos eventos, por lo que para muchos de los clientes que fueron espectadores de dichos incidentes, los empleados de Pinkberry asumen actitudes pacíficas, procuran resolver cuanto antes el incidente y hacer frente a estas situaciones, con el único objetivo de satisfacer a su cliente.

**2.13.3.1.2 Calidad de Servicio****Fiabilidad**

Esta dimensión se encuentra relacionada con el cumplimiento de las promesas, tanto publicitarias como promocionales, apoyo y ayuda a solucionar problemas para los clientes de Pinkberry en Arequipa. Se observa que se obtuvo resultados muy similares a la dimensión elementos tangibles, donde la evaluación de la calidad se observa que es valorizada de manera positiva como se observa en las Tablas 48, 49 y 50.

En general, los clientes de la franquicia perciben un servicio de calidad, seguro y preciso. Para muchos de los clientes encuestados Pinkberry cumple lo que promete y bajo los estándares de calidad que lo ofrece, lo que hace atractiva la compra y la experiencia del servicio.

**Elementos Tangibles**

En síntesis, se puede inferir que la evaluación perceptiva de los clientes de Pinkberry en Arequipa reveló que la franquicia cuenta con instalaciones atractivas.

Para muchos las instalaciones de Pinkberry son atractivas e inspiran confianza, es decir que la franquicia logró su cometido de, mediante los ojos ofrecer calidad, dimensión la cual no debe de pasar de ser percibida, ya que solo el 53.7% de la población encuestada lo considera así, por lo que el restante puede considerar que sus instalaciones no son del todo atractivas e incluso pensar que la competencia desarrolla mejor esta dimensión. En la Tabla 53, podemos observar la percepción en cuanto al ornato e higiene que posee la población encuestada, en la cual el 100% de ella otorga una respuesta positiva a esta parte de la dimensión.

### **Capacidad de Respuesta**

Podemos concluir que la sensibilidad y la capacidad de ayuda inmediata a los clientes por parte de los empleados está presente en el día a día; así como a la rapidez en cuanto a la atención de quejas, reclamos y/o consultas. Este indicador es considerado por la franquicia, una de sus ventajas competitivas en el mercado debido a la prioridad extrema que les brindan a sus clientes frente a situaciones de insatisfacción.

### **Seguridad**

La seguridad que Pinkberry busca transmitir va desde sus instalaciones hasta su producto terminado, sin embargo; una de las principales fuentes de seguridad, es a través de los empleados encargados del contacto directo con el cliente, ya que es el empleado que presta el servicio quien genera seguridad a través del proceso de entrega del producto, el servicio de pago y sobre todo la calidad en sí.

Para los clientes de Pinkberry en Arequipa la calidad que Pinkberry transmite, va desde lo visual, para el caso de sus instalaciones, ornato e higiene del establecimiento; hasta el servicio de entrega que brindan y el producto a consumir, como se demuestra en las Tablas 60, 61 y 62.

### **Empatía**

Luego de haber aplicado las encuestas, se puede concluir que los empleados de la franquicia Pinkberry en Arequipa, tiene como pilar principal de atención al cliente, la empatía para con ellos. Además de ser otra manera de brindar seguridad, la empatía contribuye a definir el servicio como individualizado y cuidadoso; de modo

que, el cliente supera sus expectativas y se siente importante para la empresa, lo cual fideliza de una u otra manera a la marca.

#### 2.13.4 Análisis de Resultados (SPSS) – Empleados

En cuanto a las encuestadas aplicadas a los empleados de la franquicia acerca de sus opiniones sobre la atención al cliente que ofrecían, obtuvimos los siguientes resultados.

**TABLA 39: CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS EMPLEADOS**

| Ítems                      |                  | N°        | %           |
|----------------------------|------------------|-----------|-------------|
| <b>Sexo</b>                | Masculino        | 6         | 46%         |
|                            | Femenino         | 7         | 54%         |
|                            | <b>Total</b>     | <b>13</b> | <b>100%</b> |
| <b>Edad</b>                | Menos de 20 años | 0         | 0%          |
|                            | 20 - 25 años     | 9         | 69%         |
|                            | 25 - 30 años     | 3         | 23%         |
|                            | 30 a más         | 1         | 8%          |
|                            | <b>Total</b>     | <b>13</b> | <b>100%</b> |
| <b>Horario</b>             | Full Time        | 4         | 31%         |
|                            | Part Time        | 9         | 69%         |
|                            | <b>Total</b>     | <b>13</b> | <b>100%</b> |
| <b>Tiempo en Pinkberry</b> | Menos de un año  | 5         | 38%         |
|                            | 1 año            | 5         | 38%         |
|                            | Más de un año    | 3         | 24%         |
|                            | Menos de 5 años  | 0         | 0%          |
|                            | <b>Total</b>     | <b>13</b> | <b>100%</b> |

FUENTE: PROPIA

ELABORACIÓN: PROPIA

Se encuestó a los 13 empleados de la franquicia Pinkberry, de los cuales se puede observar que el 54% son mujeres y el 46% restante hombres.

En cuanto a la edad el 69% tiene entre 20 a 25 años, el 23% de 25 a 30 años y el 8% es mayor de 30 años.



Según lo observado en el momento de la encuesta, la mayoría de los empleados son jóvenes universitarios que buscan ingresos mensuales fijos, lo cual hace que su primera opción de trabajo sea alguna franquicia y/o establecimiento de food court.

En cuanto al horario que prevalece entre los empleados de la franquicia, se obtuvo que el 69% poseen un empleo Part Time y el 31% Full Time. Esto se ve reflejado en la edad que prevalece entre los empleados; pues como ya se mencionó, la mayoría de los empleados estudian y complementar su tiempo con su labor en la franquicia Pinkberry.

Del total de empleados encuestados, la mayoría tiene menos de un año en la empresa (76%) y un 24% restante labora en la franquicia más de un año.



**TABLA 40: ESTADÍSTICAS DESCRIPTIVAS DE LOS ÍTEMS CALIFICADOS  
SOBRE ATENCIÓN AL CLIENTE DESDE LA PERCEPCIÓN DE LOS EMPLEADOS**

| Ítems  | Nunca |     | Casi Nunca |     | A veces |     | Con Frecuencia |     | Siempre |      | Total |      | Media |
|--|-------|-----|------------|-----|---------|-----|----------------|-----|---------|------|-------|------|-------|
|  | N°    | %   | N°         | %   | N°      | %   | N°             | %   | N°      | %    | N°    | %    |       |
| Como trabajador(a) de la franquicia, ¿Considera Ud. que Pinkberry brinda una atención de calidad a sus clientes?                   | 0     | 0%  | 0          | 0%  | 0       | 0%  | 0              | 0%  | 13      | 100% | 13    | 100% | 5     |
| ¿Observa Ud. incidentes en el proceso de entrega de servicio a los clientes?   | 3     | 23% | 6          | 46% | 4       | 31% | 0              | 0%  | 0       | 0%   | 13    | 100% | 2     |
| ¿Cree Ud. que Pinkberry como empresa, prioriza las necesidades de sus clientes?  | 0     | 0%  | 0          | 0%  | 0       | 0%  | 2              | 15% | 11      | 85%  | 13    | 100% | 5     |
| ¿Recibió capacitaciones antes de iniciar su labor en Pinkberry?  | 0     | 0%  | 0          | 0%  | 0       | 0%  | 0              | 0%  | 13      | 100% | 13    | 100% | 5     |
| ¿Considera que la actitud que presenten los empleados en la atención al cliente, es una característica que diferencia a Pinkberry? | 0     | 0%  | 0          | 0%  | 0       | 0%  | 3              | 23% | 10      | 77%  | 13    | 100% | 5     |
| ¿Cree Ud. que los clientes confían plenamente en la calidad de Pinkberry?  | 0     | 0%  | 0          | 0%  | 0       | 0%  | 0              | 0%  | 13      | 100% | 13    | 100% | 5     |
| ¿Considera que la imagen de Pinkberry está bien posicionada en el mercado arequipeño?  | 0     | 0%  | 3          | 23% | 7       | 54% | 3              | 23% | 0       | 0%   | 13    | 100% | 3     |
| ¿Cree que el servicio que brinda Pinkberry es eficiente?   | 0     | 0%  | 0          | 0%  | 0       | 0%  | 7              | 54% | 6       | 46%  | 13    | 100% | 4     |
| ¿Concuerda con la idea de que la calidad y la atención a los clientes de Pinkberry son seguros?                                    | 0     | 0%  | 0          | 0%  | 0       | 0%  | 4              | 31% | 9       | 69%  | 13    | 100% | 5     |
| ¿Cree Ud. que la empatía es un elemento básico para la calidad de la atención al cliente?  | 0     | 0%  | 0          | 0%  | 0       | 0%  | 3              | 23% | 10      | 77%  | 13    | 100% | 5     |
| ¿Considera que Pinkberry cuenta con una retroalimentación por parte de sus clientes?   | 0     | 0%  | 7          | 54% | 6       | 46% | 0              | 0%  | 0       | 0%   | 13    | 100% | 2     |
| ¿Cree Ud. ¿Que el marketing que emplea Pinkberry es el adecuado?   | 0     | 0%  | 3          | 23% | 8       | 62% | 2              | 15% | 0       | 0%   | 13    | 100% | 3     |
| ¿Considera que Pinkberry posee un ambiente laboral acogedor?   | 0     | 0%  | 0          | 0%  | 0       | 0%  | 2              | 15% | 11      | 85%  | 13    | 100% | 5     |

**FUENTE: PROPIA**

**ELABORACIÓN: PROPIA**

Como empleados de la franquicia, el 100% de ellos considera que Pinkberry brinda una atención de calidad a sus clientes, esto en base a los esfuerzos conjuntos que realizan día a día para ofrecer a sus clientes una atención óptima y de alta calidad.

En cuanto a incidentes suscitados en su tiempo en la franquicia, el 46% del total de trabajadores casi nunca los vivió u observó, el 31% a veces y el 23% nunca; de alguna u otra forma existen incidentes a la hora de la atención al cliente, por lo que al igual que

en el análisis de resultados de clientes, la franquicia Pinkberry debe de seguir muy de cerca este tipo de altercados y trabajar en eliminarnos o reducirlo al nivel mínimo para proyectar una imagen limpia de servicio.

El 85% cree que, como empresa, Pinkberry prioriza las necesidades de sus clientes y el 15% lo cree con frecuencia. Al ser parte de la franquicia Pinkberry, las personas que trabajan ofreciendo esta experiencia, conoce más de cerca cuales son los objetivos, estrategias y prioridades de la marca, por lo que se ve reflejado en este resultado.

Del total de trabajadores encuestados, se observa que el 100% de ellos recibió capacitación alguna antes de iniciar su labor en Pinkberry. Este punto es de suma importancia para la franquicia y para que el empleado conozca más de cerca los pilares y los procesos que como franquicia se le exige a la hora de contactar con el cliente.

Del total de empleados encuestados, se obtuvo que el 77% siempre considera que la actitud que presenten en la atención al cliente es una característica que diferencia a Pinkberry; el 23% lo considera con suma frecuencia. Al ser la atención al cliente un pilar fundamental de la franquicia Pinkberry, debiéndose ser una ventaja tanto competitiva como comparativa frente a sus competidores; por lo que Pinkberry trabaja en una mejora continua de esta característica.

Del total de empleados de Pinkberry, se obtuvo que el 100% consideran en su totalidad que los clientes confían plenamente en la calidad de Pinkberry, lo cual hace que el empleado se sienta seguro de lo que ofrece.

Del total de empleados encuestados, se obtuvo que el 54% a veces consideran que la imagen de Pinkberry está bien posicionada en el mercado arequipeño, el 23% lo considera con frecuencia y casi nunca respectivamente. Al ser una marca nueva en el mercado arequipeño, se debe de trabajar constantemente en hacer conocida la marca, principalmente por su excelente servicio de calidad y confiabilidad para con el cliente, así como por ser un producto bajo en calorías.



Para los empleados de la franquicia Pinkberry, el servicio que otorgan debe ser totalmente eficiente, por lo que, ante la pregunta de si creen y en que intensidad, si el servicio lo es, se obtuvo que el 54% lo considera con frecuencia y el 46% siempre lo considera.

El 69% está de acuerdo con la idea de que la calidad y la atención a los clientes de Pinkberry son seguros, así como el 31% restante concuerda con frecuencia. Ambas variables, directamente relacionadas, nos indican la confiabilidad que los empleados demuestran a la hora de otorgar el servicio y posicionarse en la mente del consumidor.

Del total de empleados encuestados, el 77% siempre considera que la empatía es un elemento básico para la calidad de la atención al cliente, el 23% lo considera con frecuencia. Este resultado de suma relevancia, nos indica que el empleado hace su mayor esfuerzo por demostrar empatía al consumidor, de manera que este último se sienta confiado y satisfecho con el servicio.

Para Pinkberry, la retroalimentación para con sus clientes es importante; sin embargo, del total de empleados encuestados, se obtuvo que el 54% casi nunca creen que Pinkberry cuenta con dicha retroalimentación y el 46% a veces lo considera. Podemos concluir, que Pinkberry Arequipa no cuenta con una retroalimentación por parte de sus clientes, poniéndolos en desventaja frente a sus consumidores en cuanto a mejoras del servicio.

Para los empleados de Pinkberry, el marketing que la franquicia aplica a la ciudad de Arequipa no es el adecuados, el 62% considera que a veces el marketing es el adecuado, el 23% casi nunca lo considera y el 15% con frecuencia lo cree; sin embargo, al poseer la franquicia un solo departamento de marketing hace que los clientes se sientan confundidos en cuando a si alguna promoción aplica a la Tienda Arequipa, teniendo como resultado el bajo consumo de promociones lanzadas.

El 85% siempre considera que Pinkberry posee un ambiente laboral y acogedor y el 15% restante lo cree con frecuencia. El poseer un ambiente grato de trabajo otorga a los empleados de la franquicia la confianza y comodidad de otorgar un servicio cuyos estándares de calidad superen los deseados, por lo que Pinkberry trabaja

continuamente en actividades de integración y unificación que permitan a sus empleados conocerse más a fondo.

### 2.13.5 Análisis de Correlaciones

Al definir nuestras variables de la siguiente manera:

- **Variable Dependiente** : Percepción de Calidad del servicio
- **Variable Independiente** : Evaluación de Atención al Cliente

Se analizaron las correlaciones entre la variable independiente y dependiente, con sus respectivos indicadores; con la finalidad de conocer más de cerca de qué manera los indicadores de la variable independiente influyen en la variable dependiente.

Para poder entender las correlaciones obtenidas de nuestra base de datos, se debe de considerar lo siguiente:

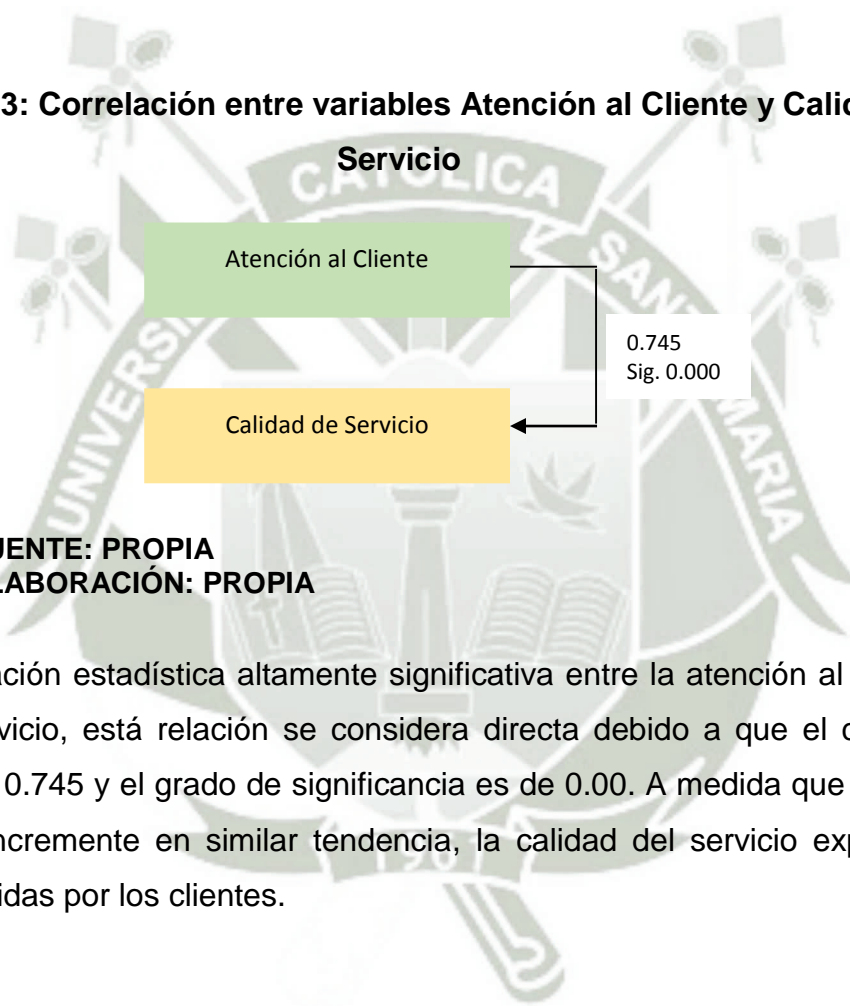
**TABLA 41: Indicadores de Grado de Correlación o Asociación entre Variables.**

| Valores de r       | Tipo y grado de correlación |
|--------------------|-----------------------------|
| -1                 | Negativa perfecta           |
| $-1 < r \leq -0.8$ | Negativa fuerte             |
| $-0.8 < r < -0.5$  | Negativa moderada           |
| $-0.5 \leq r < 0$  | Negativa débil              |
| 0                  | No existe                   |
| $0 < r \leq 0.5$   | Positiva débil              |
| $0.5 < r < 0.8$    | Positiva moderada           |
| $0.8 \leq r < 1$   | Positivo fuerte             |
| 1                  | Positiva perfecta           |

**ELABORACIÓN: PROPIA**

**TABLA 42: Correlación entre variables Atención al Cliente y Calidad de Servicio**

|                     |                        | Calidad de Servicio | Atención al Cliente |
|---------------------|------------------------|---------------------|---------------------|
| Calidad de Servicio | Correlación de Pearson | 1                   | 0.745**             |
|                     | Sig. (bilateral)       |                     | .000                |
|                     | N                      | 95                  | 95                  |
| Atención al Cliente | Correlación de Pearson | 0.745**             | 1                   |
|                     | Sig. (bilateral)       | .000                |                     |
|                     | N                      | 95                  | 95                  |

**FUENTE: PROPIA**
**ELABORACIÓN: PROPIA**
**FIGURA 23: Correlación entre variables Atención al Cliente y Calidad de Servicio**

**FUENTE: PROPIA**
**ELABORACIÓN: PROPIA**

Existe una relación estadística altamente significativa entre la atención al cliente y la calidad de servicio, esta relación se considera directa debido a que el cociente de Pearson es de 0.745 y el grado de significancia es de 0.00. A medida que la atención al cliente se incrementa en similar tendencia, la calidad del servicio expresará las mejoras percibidas por los clientes.



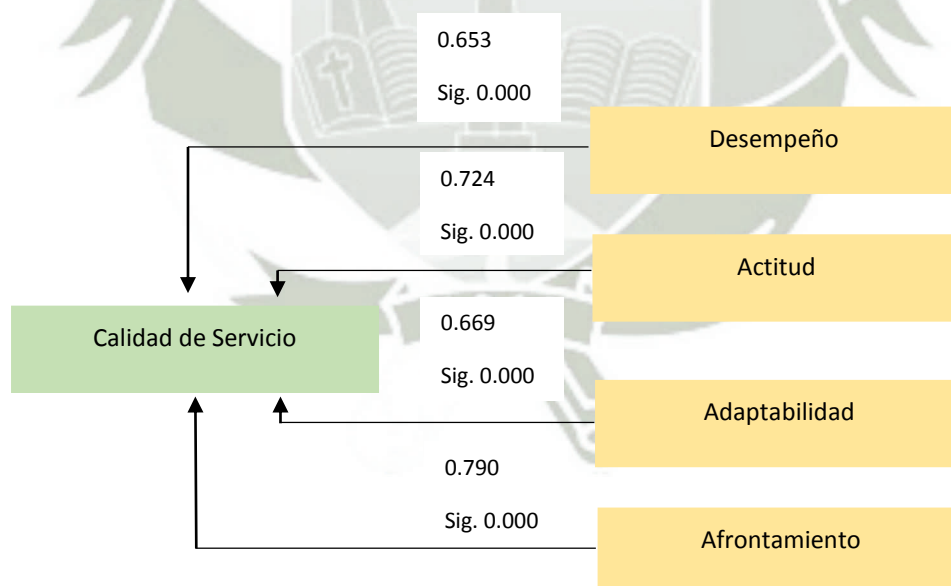
**TABLA 43: Correlación entre Indicadores de variable Atención al Cliente y  
Calidad de Servicio**

|                      |                        | Atención al Cliente |
|----------------------|------------------------|---------------------|
| <b>Desempeño</b>     | Correlación de Pearson | .653**              |
|                      | Sig. (bilateral)       | .499                |
|                      | N                      | 95                  |
| <b>Actitud</b>       | Correlación de Pearson | ,724**              |
|                      | Sig. (bilateral)       | ,000                |
|                      | N                      | 95                  |
| <b>Adaptabilidad</b> | Correlación de Pearson | ,669**              |
|                      | Sig. (bilateral)       | ,000                |
|                      | N                      | 95                  |
| <b>Afrontamiento</b> | Correlación de Pearson | ,790**              |
|                      | Sig. (bilateral)       | ,000                |
|                      | N                      | 95                  |

FUENTE: PROPIA

ELABORACIÓN: PROPIA

**FIGURA 24: Correlación entre indicadores de variable Atención al Cliente y  
Calidad de Servicio**



FUENTE: PROPIA

ELABORACIÓN: PROPIA

Todos los indicadores evaluados sobre atención al cliente expresan relación altamente significativa, con valores de significancia menores  $p < 0.01$ . Se observa una mayor predominancia en la relación entre la capacidad de afrontamiento y la calidad del servicio, siendo esta positiva y moderada, al ser un indicador de trato directo con los clientes, comprenden encuentros donde se pone en juego la capacidad del empleado para el manejo de situación posiblemente problemáticas; de su desenlace, la percepción del cliente puede derivarse en satisfactoria o insatisfactoria respecto al servicio ofertado por Pinkberry.

La actitud es clave el trato que obtienen como respuesta a sus necesidades, y mientras más personalizado y sorpresivo sea es más valorizado.

El indicador adaptabilidad demuestra que el consumidor considerará como excelente la calidad del servicio, mientras que el servicio que se brinde sea flexible a los requerimientos que ellos exigen.

Los clientes de la franquicia Pinkberry consideran relevante el desempeño de los empleados ante posibles incidencias en el servicio, para de este modo, calificar en general como buena la calidad de servicio que la franquicia brinda.

**TABLA 44: Correlación entre Indicadores de Variable Atención al Cliente e Indicadores de Variable Calidad de Servicio**

|                      |                        | Fiabilidad | Elementos Tangibles | Capacidad de Respuesta | Seguridad | Empatía |
|----------------------|------------------------|------------|---------------------|------------------------|-----------|---------|
| <b>Desempeño</b>     | Correlación de Pearson | .524*      | .429                | .419                   | .316      | .684*   |
|                      | Sig. (bilateral)       | .018       | .059                | .066                   | .175      | .001    |
| <b>Actitud</b>       | Correlación de Pearson | .055       | .175                | .416*                  | .256*     | .269*   |
|                      | Sig. (bilateral)       | .593       | .091                | .000                   | .012      | .008    |
| <b>Adaptabilidad</b> | Correlación de Pearson | .296*      | .469*               | .607*                  | .312*     | .601*   |
|                      | Sig. (bilateral)       | .004       | .000                | .000                   | .002      | .000    |
| <b>Afrontamiento</b> | Correlación de Pearson | .297*      | .417*               | .574*                  | .416*     | .571*   |
|                      | Sig. (bilateral)       | .004       | .000                | .000                   | .000      | .000    |

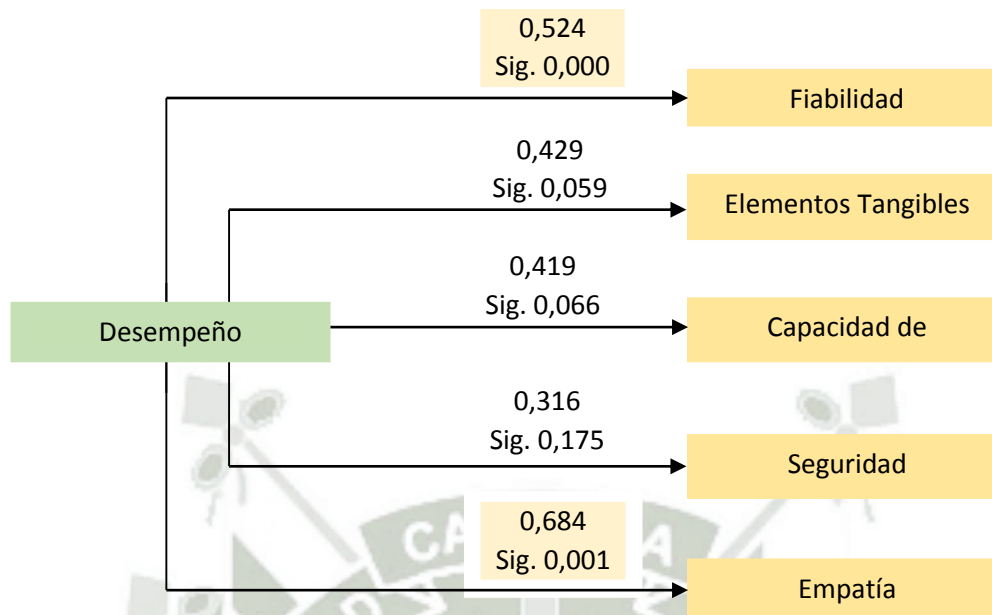
FUENTE: PROPIA

ELABORACIÓN: PROPIA

A continuación, analizaremos los indicadores de la variable independiente; Atención al Cliente, con cada uno de los indicadores de la variable dependiente; Calidad de Servicio.



**FIGURA 25: Correlación entre indicador Desempeño con los indicadores de variable Calidad de Servicio**



FUENTE: PROPIA  
ELABORACIÓN: PROPIA

Podemos observar que el indicador desempeño y el indicador fiabilidad se encuentran correlacionados de manera positiva moderada, ya que el cociente de Pearson nos da como resultado 0.524 sin probabilidad alguna de error, debido a que su grado de significancia es de 0.00.

Esto evidencia que, si en la franquicia Pinkberry en Arequipa necesita algún tipo de explicación sobre alguna deficiencia en el servicio, una promesa por parte de la empresa, alguna reivindicación convincente, los empleados encargados la otorgarán al cliente, buscando que se recuerde como un evento de manera favorable.

Podemos afirmar que existe una relación entre el indicador desempeño y elementos tangibles al nivel positiva débil, ya que el cociente de Pearson es de 0.429 sin probabilidad alguna de error, dado que su grado de significancia es de 0.00.

Esto significa que los clientes de la franquicia Pinkberry en Arequipa consideran poco importante la apariencia de las instalaciones de la franquicia al momento de valorizar el servicio, ya que considera otros factores de mayor relevancia.

La correlación que existe entre el indicador desempeño y capacidad de respuesta es positiva moderada debido a su cociente Pearson de 0.522 sin probabilidad de error evidenciando su grado de significancia de 0.00.

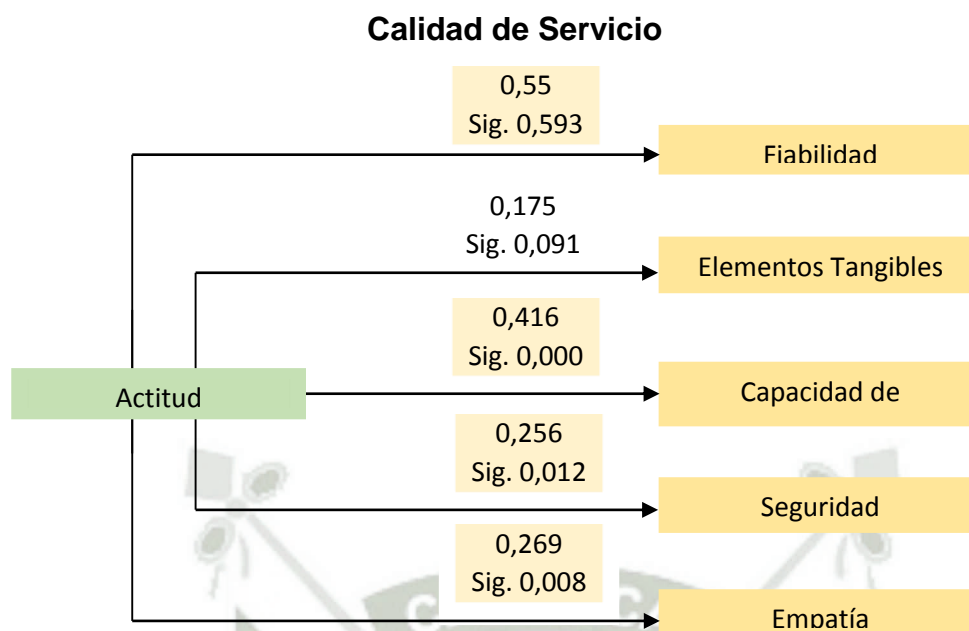
Esto quiere decir que los clientes de la franquicia Pinkberry en Arequipa esperan que todas las quejas, reclamos, preguntas, dudas y/o consultas que se tengan con respecto al servicio, sean atendidos a la brevedad por parte de los empleados.

La correlación que existe entre el indicador desempeño y seguridad es de tipo positiva moderada, debido al cociente de Pearson de 0.607, sin probabilidad de error evidenciando su grado de significancia de 0.00.

Esto quiere decir que la seguridad que Pinkberry en Arequipa otorga genera un gran grado de confiabilidad a la hora de valorizar el servicio.

El indicador desempeño y empatía poseen un nivel de correlación positiva moderada, ya que el cociente de Pearson nos da como resultado 0.684, sin probabilidad de error evidenciando su grado de significancia de 0.00.

Esto significa que los clientes de la franquicia Pinkberry en Arequipa, considera necesaria la atención exclusiva y personalizada de sus necesidades, quejas y/o reclamos por parte del personal de la franquicia

**FIGURA 26: Correlación entre indicador Actitud con los indicadores de variable**


**FUENTE: PROPIA**  
**ELABORACIÓN: PROPIA**

Se muestra que el indicador actitud y el indicador fiabilidad están correlacionado directamente, ya que el cociente de Pearson obtenido nos dio como resultado 0.569 sin probabilidad alguna de error, debido a su grado de significancia de 0.00.

Esto explica que en la franquicia Pinkberry, los clientes consideran que el trato es especial, así no se haya un pedido especial de por medio, tiene una relación con el cumplimiento de las políticas de la empresa.

El indicador actitud y el indicador elementos tangibles posee una correlación positiva débil debido al cociente Pearson de 0.458 obtenido; sin embargo, no poseen probabilidad de error debido a su grado de significancia de 0.00.

Esto evidencia que en la franquicia Pinkberry en Arequipa, existe una mediana relación entre el debido trato cordial al cliente y la correcta apariencia de las instalaciones físicas, a la hora de valorizar el servicio.

Se muestra que el indicador actitud y el indicador capacidad de respuesta poseen una correlación del tipo positiva moderada, debido a cociente Pearson de 0.606, sin probabilidad alguna de error, dado su grado de significancia de 0.00.



Esto quiere decir que los clientes piensan que el buen trato no solicitado a los empleados, debe de ser brindada en el menor plazo posible y debe poseer total disponibilidad por el personal de la franquicia.

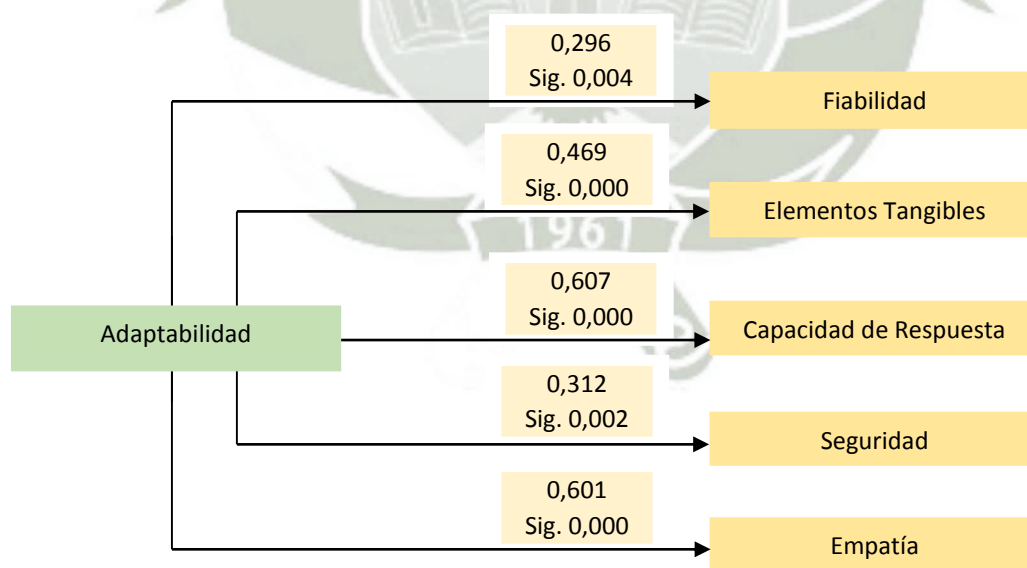
Podemos evidenciar que el indicador actitud y el indicador seguridad poseen una correlación positiva moderada, puesto que el cociente de Pearson es de 0.642, sin probabilidad alguna de error, ya que su grado de significancia es de 0.00.

Esto evidencia que en la franquicia Pinkberry, para el caso de Arequipa, el buen trato de los empleados viene de la mano con el conocimiento, cortesía, credibilidad y confianza de los mismos.

El indicador actitud y el indicador empatía se encuentran correlacionadas de manera positiva moderada, ya que el cociente de Pearson nos da como resultado 0.670, sin probabilidad alguna de error, debido a su grado de significancia de 0.00.

Esto explica que en la franquicia Pinkberry en la ciudad de Arequipa, el trato incondicional se refleja en la atención personalizada y cuidadosa hacia los clientes al momento de otorgar la experiencia.

**FIGURA 27: Correlación entre indicador Adaptabilidad con los indicadores de variable Calidad de Servicio**



**FUENTE: PROPIA**  
**ELABORACIÓN: PROPIA**

Se muestra el indicador adaptabilidad y el indicador fiabilidad poseen una correlación positiva moderada, puesto que se obtuvo un cociente de Pearson de 0.596, sin probabilidad alguna de error, debido a su grado de significancia de 0.00.

Esto quiere decir que los clientes de la franquicia Pinkberry en Arequipa, consideran que, si la franquicia adaptó el servicio a las necesidades del cliente, se logrará percibir que la franquicia cumple con las promesas de forma puntual y precisa.

Los indicadores adaptabilidad y elementos tangibles, poseen una correlación positiva débil debido a su cociente de Pearson de 0.469, sin probabilidad alguna de error, debido a su grado de significancia de 0.00.

Esto significa que los clientes consideran que el servicio adaptado a sus necesidades, aguarda una estrecha relación con la apariencia de sus instalaciones, tanto físicas como materiales de comunicación, los cuales también influyen a la hora de valorizar el servicio.

Evidenciamos que los indicadores adaptabilidad y capacidad de respuesta poseen una correlación positiva moderada, puesto que se obtuvo un cociente de Pearson de 0.607, sin probabilidad alguna de error, debido a su grado de significancia de 0.00.

Esto significa que en la franquicia Pinkberry en Arequipa, la adaptabilidad del servicio debe realizarse por convicción por parte de los empleados, de manera ágil.

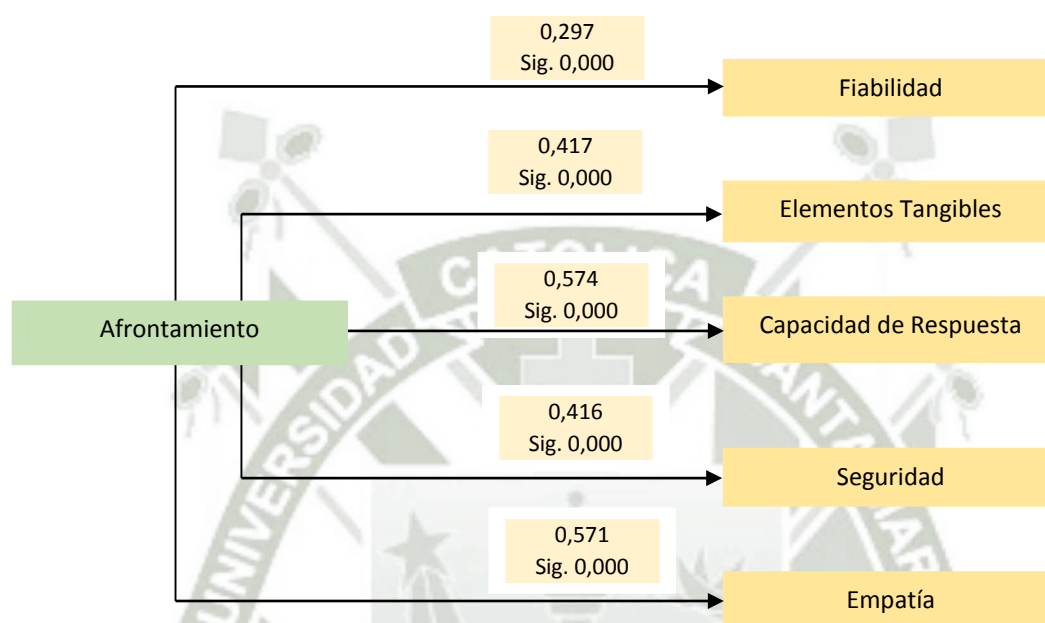
Podemos evidenciar que existe una correlación positiva moderada entre los indicadores adaptabilidad y seguridad, debido a su cociente de Pearson de 0.598, sin probabilidad alguna de error, debido a su grado de significancia de 0.00.

Esto quiere decir, que en la franquicia Pinkberry en la ciudad de Arequipa, la flexibilidad del servicio debe de ir acompañada de credibilidad y confianza, la cual influye directamente a la hora de valorizar el servicio otorgado.

Podemos afirmar que existe una relación entre en indicador adaptabilidad y el indicador empatía poseen una correlación positiva moderado, porque el cociente de Pearson obtenido es de 0.670, sin probabilidad alguna de error, debido a su grado de significancia de 0.00.

Esto evidencia que en la franquicia Pinkberry, los clientes consideran que es de suma relevancia que el servicio sea flexible frente a sus necesidades, para sentirse únicos y especiales, por haber sido escuchados individualmente por las necesidades a satisfacer.

**FIGURA 28: Correlación entre indicador Afrontamiento con los indicadores de variable Calidad de Servicio**



**FUENTE: PROPIA**  
**ELABORACIÓN: PROPIA**

Se observa, que la correlación que existe entre los indicadores afrontamiento y elementos intangibles es de tipo positiva moderada, debido al cociente e Pearson obtenido de 0.510, sin probabilidad alguna de error, debido a su grado de significancia de 0.00.

Esto manifiesta que en la franquicia Pinkberry en Arequipa, los clientes toman en cuenta las instalaciones físicas y materiales de comunicación a la hora de valorizar el servicio y otorgar un feedback del mismo.

Podemos afirmar que existe una relación positiva moderada entre los indicadores afrontamiento y capacidad de respuesta, debido a su cociente de Pearson obtenido de 0.653, sin probabilidad alguna de error, debido a su grado de significancia de 0.00.



Esto nos permite explicar que la franquicia Pinkberry en la ciudad de Arequipa, debe de capacitar a sus empleados para darle solución breve a situaciones problemáticas y a brindar su total disponibilidad ante incidentes que se puedan presentar en el día a día.

Podemos considerar que la correlación que existe entre los indicadores afrontamiento y seguridad es de tipo positiva moderada, ya que se obtuvo un cociente de Pearson de 0.663, sin probabilidad alguna de error, debido a su nivel de significancia de 0.00. Esto evidencia, que los clientes de la franquicia Pinkberry estiman que el manejo de un encuentro difícil debe de desarrollarse con total cortesía y amabilidad, del mismo modo la capacidad de la franquicia y las actitudes de los empleados ante estas situaciones; todas ellas deben de inspirar al cliente credibilidad y confianza.

El indicador afrontamiento y el indicador empatía, se encuentran correlacionados de manera positiva moderada, ya que el cociente de Pearson nos da como resultado 0.761, sin probabilidad alguna de error, debido a su grado de significancia de 0.00.

Esto nos confirma que, los clientes de Pinkberry Arequipa, ante una situación indeseada, demandan una atención especial, personalizada y cuidadosa, para sentirse comprendidos.

## **2.13.6 Análisis FODA**

### **2.13.6.1 Subíndice FODA**

#### **FORTALEZAS**

- F1: Producto bajo en calorías
- F2: Producto de calidad
- F3: Trabajadores constantemente capacitados
- F4: Atención amigable
- F5: Variedad de sabores
- F6: Promociones constantes
- F7: Know How
- F8: Capacidad Financiera
- F9: Infraestructura atractiva
- F10: Trabajo en equipo

- F11: Novedosa forma de servir sus helados

## DEBILIDADES

- D1: Precios elevados
- D2: Alto costo de alquiler de local comercial
- D3: Insumos importados
- D4: Locales comerciales pequeños
- D5: Muchos de sus insumos son estacionales
- D6: Publicidad limitada
- D7: Un solo local en la ciudad de Arequipa
- D8: Débil posicionamiento de la marca en la ciudad de Arequipa

## OPORTUNIDADES

- O1: Crecimiento de la población
- O2: Aumento de estilo de vida saludable
- O3: Aranceles bajos de importación para maquinaria
- O4: TLC con Estados Unidos
- O5: Ubicación estratégica de local comercial
- O6: Avance tecnológico
- O7: Bajo costo de fruta
- O8: Competencia escasa
- O9: Redes Sociales

## AMENAZAS

- A1: Inestabilidad política
- A2: Desabastecimiento de frutas por temporada
- A3: Consumidores inestables
- A4: Presencia de productos similares en el mercado
- A5: Clima

## 2.13.6.2 Matriz FODA

TABLA 45: ANÁLISIS FODA

|   |  |  |
|---|--|--|
|   | <b>FORTALEZAS</b><br>F1: Producto bajo en calorías<br>F2: Producto de calidad<br>F3: Trabajadores constantemente capacitados<br>F4: Atención amigable<br>F5: Variedad de sabores<br>F6: Promociones constantes<br>F7: Know How<br>F8: Capacidad Financiera<br>F9: Infraestructura atractiva<br>F10: Trabajo en equipo<br>F11: Novedosa forma de servir sus helados   | <b>DEBILIDADES</b><br>D1: Precios elevados<br>D2: Alto costo de alquiler de local comercial<br>D3: Insumos importados<br>D4: Locales comerciales pequeños<br>D5: Muchos de sus insumos son estacionales<br>D6: Publicidad limitada<br>D7: Un solo local en la ciudad de Arequipa<br>D8: Débil posicionamiento de la marca en la ciudad de Arequipa   |
| <b>OPORTUNIDADES</b><br>O1: Crecimiento de la población<br>O2: Aumento de estilo de vida saludable<br>O3: Aranceles bajos de importación para maquinaria<br>O4: TLC con Estados Unidos<br>O5: Ubicación estratégica de local comercial<br>O6: Avance tecnológico<br>O7: Bajo costo de fruta<br>O8: Competencia escasa<br>O9: Redes Sociales | <b>FO1:</b> Incrementar ventas y llegar a los consumidores que se inician en un estilo de vida saludable(F1, F2, O1)<br><b>FO2:</b> Al poder ofrecer promociones constantes, incrementan el número de seguidores aprovechando el avance tecnológico y las redes sociales, para generar un mayor alcance con sus consumidores (F6, O6, O9)<br><b>FO3:</b> Al poseer el Know How de su producto, una atención amigable, infraestructura atractiva y una novedosa forma de servir sus helados aprovecharían su ubicación estratégica y su competencia escasa para poder incrementar sus ventas y fidelizar a sus cliente. (F4, F7, F9, F11, O5, O8) | <b>DO1:</b> Utilizar mayor publicidad para poder lograr un mejor posicionamiento de la marca en la ciudad de Arequipa a través de su ubicación estratégica, de modo que el contar con un solo local, no sea limitación (D6, D7, D8, O5)<br><b>DO2:</b> Crear alianzas estrategias con nuestros proveedores extranjeros para importar nuestros insumos a menor costo a través de los TLC (D3, O3, O4)<br><b>DO3:</b> Dar prioridad a la publicidad mediante redes sociales para llegar a mayor población de la ciudad de Arequipa y posicionar la marca en el mercado arequipeño (D6, D8, O9) |
| <b>AMENAZAS</b><br>A1: Inestabilidad política<br>A2: Desabastecimiento de frutas por temporada<br>A3: Consumidores inestables<br>A4: Presencia de productos similares en el mercado<br>A5: Clima  | <b>FA1:</b> Generar promociones estratégicas para revertir el desabastecimiento de frutas por temporada, con la finalidad de evitar reclamos por parte de consumidores (F5, F6,A2)<br><b>FA2:</b> Conservar el Know How de la franquicia para evitar competencia de productos similares en el mercado arequipeño (F7, F10, A4)<br><b>FA3:</b> Atraer a consumidores mediante la atención brindada, la infraestructura y la novedosa forma de servir helados, con el fin de fidelizarlos (F4, F9, F11, A3)  | <b>DA1:</b> Diseñar su rotación de carta (menú) con el fin de contrarrestar la estacionalidad de frutas (D5, A2)<br><b>DA2:</b> Posicionar la marca en la ciudad de Arequipa de manera que se logre aperturar nuevos locales comerciales (D7, D8, A3)<br><b>DA3:</b> Implementar estrategias de marketing para llegar a sus consumidores potenciales, atraer nuevos consumidores y posicionar la marca, con el fin de diferenciarse de la competencia (D6, D8, A3, A4)   |

FUENTE: SERVQUAL/ PINKBERRY / PROPIA  
ELABORACIÓN: PROPIA



### **2.13.7 Propuesta de Plan de Mejoras 2017 – 2019**

La presente propuesta desarrollada, cuyo fin es mejorar la atención al cliente de la franquicia Pinkberry en el mercado arequipeño, permitirá a supervisores y empleados contar con una herramienta que puede ser utilizada para lograr una mejor posición competitiva en el mercado.

Dicho plan o también llamada más adelante “herramienta de mejoras”, proporcionará a todo el personal involucrado brindar un servicio de atención al cliente óptimo.

En la propuesta se describen métodos y actividades para atender con calidad a los clientes; contiene explicaciones sobre como la satisfacción del cliente se convierte en una ventaja competitiva, así como los factores esenciales que la franquicia Pinkberry debe poseer para administrar la calidad en la atención y su implementación.

#### **Calidad en el Servicio de Atención al Cliente**

Para que una empresa de servicio pueda atender con calidad al cliente, debe de tener la capacidad de satisfacer las necesidades de sus clientes, cubrir sus expectativas y anticiparse a sus exigencias, para lo cual necesitan saber qué es lo que el cliente desea, como lo quiere que lo atiendan y como ofrecerle la calidad de atención que solicita.

Por tal razón, todas las actividades que realice la franquicia, deben hacerse bien desde el principio y mejorarse continuamente.

Algunas de las actividades que la atención al cliente de calidad contempla son:

#### **La Cortesía en la Atención**

Pinkberry deberá considerar una capacitación constante a todo aquel personal que se encuentre en contacto con sus clientes; el tipo de atención que se ofrezca determinará si la franquicia tiene una visión enfocada en la atención al cliente.

A continuación, presentaremos algunos pases para atender con cortesía al cliente:

### **1. Recibirlo Bien**

Cuando una persona visita las instalaciones de Pinkberry, es de suma importancia que el empleado que entre en contacto con él, o salude con una sonrisa y actitud agradable, le dé la bienvenida y seguidamente lo guíe a inicio de la experiencia Pinkberry.

### **2. Desarrollar una Actitud Amistosa**

Para que una empresa pueda ofrecer un buen servicio, debe tener un personal que demuestre una verdadera actitud amistosa con el cliente, y para que esta sea efectiva los jefes y empleados deben de poseer cualidades de servicio como, ser amable, comprensivo, empático, cortés, servicial, rápido, etc.

### **3. Estar Pendiente del Cliente**

Siempre tiene que existir un empleado encargado de estar pendiente de las personas que deseen ser parte de la experiencia Pinkberry; este empleado puede encontrarse en el lobby del local o detrás de mostrador para atender cualquier inquietud del cliente. El empleado también estará encargado de verificar que la atención del cliente sea rápida y eficiente.

### **4. Dar las Gracias por su Preferencia**

A la hora de entregar la obra maestra, es decir el producto elaborado, o al registrar el pago, los trabajadores deben de dar las gracias a los clientes por haber escogido ser parte de la experiencia Pinkberry, desearles un buen día y despedirse; de tal manera que este se lleve una muy buena impresión de la atención que recibió.

### **5. Indicar que la Empresa “SIEMPRE LO ESPERA”**

La persona encargada de despedir al cliente, deberá de decirle que la empresa espera gustoso su retorno, de esta forma se estará

estableciendo una relación duradera con el cliente. Este paso se tendrá que hacer cuando culmine el registro del pago del servicio prestado.

### **Motivar a los Clientes**

Los gerentes de tienda no deben de pasar por alto la oportunidad de quedar bien con los clientes, y una manera de hacer es motivándolos; de esta forma, se despertará su interés por el servicio que se le ofrece.

A continuación, se presentan algunas formas de motivación para el cliente:

#### **1. Regalos que Muestran Aprecio**

Es necesario que la empresa otorgue ciertos presentes a sus clientes, como artículos promocionales. La gerencia puede establecer parámetros para ellos, y estos artículos deberán llevar el nombre y logo de la franquicia Pinkberry para lograr un mayor posicionamiento en el mercado en el cual se están desarrollando y en la mente del consumidor.

#### **2. Regalos por Errores**

Cuando un cliente presente alguna queja; de esta manera se estará demostrando que la franquicia considera su satisfacción como factor importante para su desempeño.

#### **3. Felicitaciones en Días Especiales**

Los jefes de tienda y empleados, deberán de estar al tanto de los momentos especiales, como onomásticos, de sus clientes más frecuentes.

#### **4. Gesto Personal de Buena Voluntad**

Es necesario que los encargados de tienda otorguen a sus clientes frecuentes, tarjetas de presentación que contengan el nombre,



logotipo, dirección y teléfono de la tienda, para que de esta manera le sea más fácil solicitar el servicio cuando lo requieran.

## **5. Mostrar a los Clientes: Alegría al Verlos**

Como encargados de tienda, deberán de mantener al tanto a sus empleados sobre sus actitudes a la hora de servir; es importante que los empleados pongan en práctica actitudes positivas cada vez que estén en contacto con los clientes. Para esto se mencionan las siguientes actitudes que debe de demostrar el personal:

- Sonreír cuando se salude a los clientes, ya sea a través del teléfono o en trato directo, demuestre que está complacido de hablar con ellos, que desean escucharlos quieren resolver sus inquietudes.
- Dar la impresión que ustedes tienen todas las ganas de servirle.
- Encontrar la oportunidad genuina para decirle a los clientes que le agradan los gustos, elecciones o comportamiento que tienen, por ejemplo, decirles que está muy bien el peso del Pinkberry que escogió o que la combinación de sabores de su elección es perfecta.

## **Mejorar las habilidades de Servicio al Cliente**

Las personas encargadas de cada turno, tienen la responsabilidad que el personal desarrolle habilidades en las áreas de servicio. Para que la empresa cumpla con este fin se puede hacer uso de la capacitación a los empleados.

Existen diferentes métodos de capacitación, entre los que encontramos:

1. Reuniones grupales para asegurarse de la comprensión y concientización de los aspectos vitales del servicio.

2. Revisiones y procedimientos de servicio, mostrando la forma en que otras franquicias lo hacen y aplican las acciones de servicio al cliente, con la finalidad de mejorarlas y evitar incurrir en los mismos errores.
3. Actividades de resolución de problemas.
4. Lluvias de ideas para mejorar el desempeño de las actividades de servicio
5. Capacitaciones de como tener un adecuado trato con los clientes difíciles.

Para mejorar las habilidades de servicio al cliente, se pueden desarrollar lo siguiente:

### **1. El Tono de Voz**

Al entrar en contacto con los clientes, es muy importante saber que el tono de voz constituye el 40% del lenguaje, y de hacer uso de la vía telefónica, el tono de voz ocupa el 86%.

En las empresas que brindan servicios, las palabras juegan un rol significativo y sobre todo en cómo se expresan, ya que, si no se logra modular la voz, se puede tomar este tono como ofensivo para el cliente.

Pinkberry, al buscar otorgar un servicio amigable deberá de considerar para cada empleado, poseer un tono de voz agradable y amistosa. Sin embargo, muchas personas no lo poseen y se requiere de práctica, por lo que deberán de tomar en cuenta lo siguiente:

- Sonreír cuando se hable
- Practicar acentuación de palabras
- Respirar (Profundo, Largo y Lento)

### **Construir Lealtad con el Cliente**

Los clientes leales proporcionan un alto grado de estabilidad en la empresa, por tal razón, se debe de conservar al cliente que se ha ganado y estar muy pendiente de las necesidades que desea satisfacer, para que ellos no dejen de consumir por algún servicio sustituto o complementario.

Se debe de tratar al cliente como una persona que se valora. Es de vital importancia que se mantengan los clientes satisfechos, y luego que se les haya “dominado” se buscará nuevos clientes.

Para mantener clientes leales dentro de la franquicia Pinkberry, es necesario tomar en cuenta las siguientes actividades:

#### **1. Tratar al Cliente con el Respeto y la Importancia que Merece**

Es necesario ver al cliente como una persona valiosa; no debe de importar el nivel socioeconómico que tenga ya que de esta manera el cliente se sentirá satisfecho por el respeto y la importancia que se le otorga.

#### **2. Ofrecer al Cliente Insumos de Calidad**

Para satisfacer a los clientes, es necesario que se les ofrezca un servicio de calidad, de acuerdo a los alimentos que consumen, y de esta manera tendrán clientes leales a la franquicia y marca, ya que ellos son los que deciden si el servicio brindado es de calidad y de buen precio.

#### **3. Mantener la Relación Fresca con el Cliente**

A los clientes se les debe continuar dando el trato que se les otorgó la primera vez, permitiendo que este se vaya impresionado con el servicio. El cliente necesita ser motivado para que siga siendo leal; entre más profunda sea la lealtad con la empresa, más difícil se le hará al competidor impresionarlo con su servicio.



## **Usar las Quejas de Forma Positiva**

Es necesario tomar las quejas como algo que nos va a beneficiar y no como un problema que llega a la empresa. Es importante considerar las quejas, ya que a través de ellas los jefes de tienda y empleados podrán darse cuenta en que se está fallando, que problemas se necesitan mejorar y que se necesita mejorar.

A continuación, se mencionan algunas actividades que los jefes de tienda deberán tomar en cuenta para la solución de problemas:

### **1. Solucione las Quejas de los Clientes**

Si se desea saber cómo se comportan los “Clientes”, es necesario hacer conciencia de cómo actúa uno mismo cuando está insatisfecho por un mal servicio. Por esta razón, se debe comprender a los clientes, ya que estos a veces no se toman la molestia de quejarse por temor a no ser escuchados.

### **2. Facilite el Quejarse**

Muchas veces, se sabe que el cliente tiende a quejarse cuando está insatisfecho; por tal razón, es necesario colocar un buzón de sugerencias en lugares visibles, facilitando al cliente a que realice sus quejas. Esto permitirá mejorar el servicio para beneficio de ambos.

### **3. Hágle saber que “Vale la Pena”**

Uno de los factores más importantes en las empresas que prestan servicios, es darle confianza al cliente para que este pueda expresar sus quejas e inquietudes sin ningún temor; cuanto más crea un cliente que sus quejas le benefician, es más probable que lo haga, y este comentara con sus colegas y amigos que valió la pena.

#### **4. Decirle al Cliente: “Lo Sentimos Mucho”**

Algunas veces resulta difícil e incómodo el pedirle disculpas al cliente, porque se llega a pensar que esa es la forma correcta de admitir culpa; sin embargo, decir “Lo Siento” es la manera adecuada de demostrar al cliente que se siente apenado por la mala experiencia con la empresa. Además, se debe expresar lo más sincero posible para que este quede convencido de la disculpa.

#### **Manteniendo Buenas Relaciones**

El logro y preservación de las buenas y efectivas relaciones con los clientes, es uno de los retos más desafiantes a los que se enfrenta toda empresa, en este caso la franquicia Pinkberry en Arequipa.

La buena relación entre clientes y empresas es una evaluación que solo la puede juzgar el cliente, pues este es el que percibe el servicio. Las relaciones a largo plazo son una verdadera clave para el éxito de toda empresa, ya que al cliente no se le debe atender como alguien que va de paso y nunca más volverá, por tal razón, se debe emprender todos los esfuerzos necesarios para hacerle sentir cómodo y sobre todo lograr satisfacer todas sus necesidades, esto permitirá una relación duradera con el cliente.

A continuación, mencionaremos algunas de las relaciones que los clientes desean tener con el personal de servicio:

##### **1. Los Clientes esperan un Servicio Profesional y Eficiente**

Siempre que un cliente llega a la franquicia Pinkberry, espera encontrar un personal que lo atienda con profesionalismo, que tenga habilidades de atención, que sea empático y amigable, de tal forma que le sirvan en el menor tiempo posible, ya que el tiempo de espera se convierte en un motivo para tener clientes disgustados.

La presentación del supervisor y del personal es muy importante, los empleados deben andar siempre presentable y uniformados, deben

de presentar las condiciones higiénicas y saludables para proyectar una buena imagen de la empresa.

## 2. Manera de Mejorar las Relaciones

Las buenas relaciones con los clientes son un factor primordial que no debe fallar, ya que, por medio de éstas, se sabe cuáles son los gustos, preferencias y expectativas de los clientes, del mismo modo es una manera de demostrarles confianza y aprecio; esto hace que el cliente se sienta familiarizado con la empresa.

A continuación, se mencionan algunos consejos para poder mejorar continuamente las relaciones para con sus clientes:

- Muestre amistad.
- Sea honesto y abierto.
- Muestre cortesía.
- Interésese en los demás.
- Muestre buen humor.
- Sea tolerante.
- Sea comprensivo.
- Demuestre empatía.
- Sea justo.
- Muestre actitud positiva.

### Satisfacción de Cliente

La satisfacción al cliente, se ha convertido en un factor indispensable en las empresas, ya que cada uno de los clientes posee diferentes necesidades, por lo tanto se debe de trabajar continuamente en mantener un grado de satisfacción alto para con los clientes de la empresa.

A continuación, se mencionan algunos aspectos para alcanzar la satisfacción máxima de los clientes:



- **Medir los Niveles de Satisfacción de los Clientes**

Una empresa que trabaja destinada a ofrecer servicios de calidad al cliente, no debe de pasar por alto la importancia de medir la satisfacción de este. De esta manera se puede garantizar si se está logrando la excelencia en el servicio.

Por tanto, es necesario

Centrarse en el cliente, ya que por este medio se puede obtener un panorama más claro de las necesidades que se satisfacen y las que no.

A continuación, se presentan algunas formas de medir la satisfacción del cliente:

- **Opinión de los Empleados**

Los jefes de tienda deben de considerar la opinión de las personas que se encuentran constantemente en contacto directo con el cliente, ya que esta es una fuente directa de retroalimentación por la cual se puede obtener información. Los empleados conocen la clave para solucionar el o los problemas; por tanto, son los únicos que saben el porqué de la actitud del cliente.

- **Encuesta de Satisfacción de los Clientes**

Esta fuente permite medir la satisfacción del cliente, ya que a través de ella se puede conocer más a fondo el grado de satisfacción de este. Los clientes que ya hayan tenido la oportunidad de vivirla experiencia Pinkberry posee un feedback de todo el servicio, lo cual, mediante la encuesta nos ayuda a saber la opinión sobre la atención que se les brindó. El éxito de la encuesta depende de la formulación del cuestionario, en donde el objetivo principal es obtener la información precisa que revele las opiniones de los clientes.

### **La Calidad**

Es importante tener en cuenta que la calidad es un punto primordial para satisfacer las necesidades del cliente, y esta puede ser lograda si la empresa se compromete a implementarla en el servicio que brinda. Esa se obtiene cuando se posee todos los requisitos y características necesarias que satisfagan las necesidades de los clientes, cuando se emplean todos los recursos humanos (RRHH), financieros y materiales en forma óptima, eficiente y eficaz.

El propósito de enfocar la calidad en el servicio al cliente es que le permite ganar y conservar clientes, así como mantenerlos satisfechos; logrando así una ventaja competitiva.

### **Aplicación de Innovación**

La innovación aplicada a la franquicia Pinkberry en Arequipa, permitirá la incorporación de nuevos productos, procesos y mejoras en el servicio; llevando la franquicia a un crecimiento económico con mayores beneficios. Las empresas en general, deben de tener una orientación permanente hacia la mejora.

Contar con una gerencia que administre todas las áreas de la franquicia en el mercado arequipeño, contribuirá a un control y continuo crecimiento como tienda en Arequipa.

#### **2.13.7.1 Acciones de Plan de Mejora**

##### **Atención al Cliente de Franquicia Pinkberry en Arequipa**

Para que los supervisores o agentes del cliente y demás personal hagan uso del plan de mejoras, es necesario que tomen en cuenta lo siguiente:

### **Aprobación del Plan por Supervisores de Franquicia Pinkberry en Arequipa**

Es importante que el plan sea aprobado, ya que, por medio de este, la franquicia podrá contar con una herramienta que les permita brindar un servicio de calidad, logrando así, satisfacer las necesidades del cliente.

### **Comunicar sobre el Plan de Mejoras**

Es necesario que los supervisores o jefes de tienda se reúnan con el personal de la franquicia, haciéndole hincapié en el beneficio que se obtendrá con la aplicación y uso de este “Plan de Mejoras”.

A continuación, se mencionan algunos beneficios:

- Mejora la relación entre los supervisores, personal de ventas, personal de marketing, administradores, etc.
- Se brindará un servicio de alta calidad al cliente.
- Se logrará el desarrollo del recurso humano.
- Se incrementará la demanda.
- Se obtendrá una mayor rentabilidad.

### **Puesta en Marcha**

Los supervisores deben capacitar al personal, con el objetivo de que obtengan conocimientos y habilidades para que se efectué la puesta en marcha del plan de manera inmediata y eficiente, con el propósito de que se constituya en una herramienta que permita a la empresa mejorar la calidad en la atención.

- **Mantenimiento**

Luego de la aprobación del plan y puesta en marcha, los supervisores deben de supervisar constantemente al personal, para asegurarse si están llevando a la práctica las actividades descritas en la propuesta y a la vez verificar si los empleados tienen algún



obstáculo o complicación en su aplicación, para que se tomen en cuenta las medidas necesarias para su buen funcionamiento.

Al respecto, se plantean las siguientes medidas:

- **Encuesta de Satisfacción**

Saber cómo se sienten los clientes cada vez que recurren a vivir la experiencia Pinkberry es fundamental para mejorar cada día. Por esta razón, la medición de satisfacción será una constante en la franquicia, tanto en los servicios de venta de frozen yogurt como en el servicio corporativo, constituyéndose las encuestas en un importante mecanismo de participación e inclusión de clientes en la estrategia de negocio.

En este contexto, periódicamente se llevarán a cabo Focus Group con los principales clientes para obtener un feedback en cuanto al servicio percibido.

En cuanto a las mediciones de satisfacción al cliente, estas se realizan en cada punto de contacto de la franquicia (local de venta, call center, sitio web), con información recopilada de forma mensual y a través de cuestionarios específicos para cada uno de ellos.

Las principales encuestas son:

- Satisfacción en puntos de venta; la cual se entrega al cliente al momento de terminar sus trámites directamente en los puntos de venta de la franquicia Pinkberry en Arequipa.
- Satisfacción en sitio web; por medio de la cual se mide la utilidad del portal y la frecuencia de consulta.
- Satisfacción en call center (línea telefónica de atención las 24 horas todos los días de la semana); Pinkberry cuenta con una sola línea telefónica, la cual es operada

desde su base central en la ciudad de Lima; sin embargo, está es de utilidad para medir la atención, claridad, exactitud y calidad del servicio en los puntos de ventas.

- Satisfacción de servicio al cliente; suministrada a los clientes durante su experiencia de compra, se solicita un feedback general para conocer su percepción del servicio.

La encuesta será sencilla y utilizará específicamente preguntas cerradas con escalas de satisfacción de 5 puntos (desde muy insatisfecho a muy satisfecho) y abiertas para comentarios específicos, midiendo la atención por parte de los empleados, antes, durante y después de la experiencia Pinkberry, la cual no solo termina al momento que se entrega en producto, puesto que Pinkberry mapea a sus clientes para poder lograr una fidelización.

Adicionalmente, y como otro mecanismo de medición de satisfacción, se utiliza la modalidad de cliente incógnito, a través de la cual se realiza un seguimiento periódico a la atención de clientes por parte de las personas de la franquicia que se encuentran en contacto directo con estos.

#### - **Cancelaciones y Demoras**

En la franquicia, se trabajará continuamente para brindar información exacta a los clientes, con respecto a irregularidades en cuanto a la atención al cliente y/o a su producto, que puedan impactar en su percepción.

Siempre que se presente alguna irregularidad, todo el personal Pinkberry está en la obligación de notificarlo al cliente, ya sea directamente, por teléfono o vía email.

- **Entrega de Producto**

Pinkberry Arequipa, cuenta con un equipo de profesionales calificados, enfocados en garantizar a los clientes un servicio con estándares de calidad de primer nivel.

Si se presentará alguna irregularidad en cuanto a la atención o al producto terminado, el personal Pinkberry asumirá toda la responsabilidad del caso, además de brindar una compensación para atenuar la insatisfacción y la mala experiencia vivida.

Pinkberry Arequipa junta sus esfuerzos para ofrecer un servicio inmediato y eficaz; sin embargo, ocasionalmente se pueden presentar situaciones de demora las cuales se trabajan continuamente por eliminarlas.

En caso el cliente se sienta insatisfecho con su producto, Pinkberry Arequipa está en la obligación de rehacer el producto bajo las condiciones y expectativas que el cliente requiere.



## 2.14 Conclusiones

**PRIMERA:** Cinco de cada diez clientes son jóvenes con edad menor a 30 años, del sexo femenino, pertenecientes a estrato económicos con mejores ingresos. La mayoría de trabajadores son jóvenes, en modalidad de trabajo de part time y tienen experiencia menor a un año en la franquicia.

**SEGUNDA:** El proceso de atención al cliente en la Franquicia Pinkberry de acuerdo a los indicadores de actitud, adaptación y afrontamiento son considerados como adecuados; los indicadores con menor calificación corresponden al desempeño en la atención al cliente, incluye la entrega del servicio y capacidad de respuesta inmediata a situaciones desfavorables.

**TERCERA:** El cliente percibe que el servicio cumple adecuadamente con las dimensiones de fiabilidad (4.38), elementos tangibles (4.11), seguridad (4.09), la menor valoración está dada en las dimensiones de capacidad de respuesta (3.83) y empatía (3.72) consideradas como elementos críticos en el servicio.

**CUARTA:** La mayor brecha entre la expectativa y la percepción del servicio ofertado por la franquicia Pinkberry, está dado por la capacidad de respuesta y empatía del servicio; con respecto al estándar óptimo de calidad se tiene una brecha equivalente al 18%, lo cual representa un margen significativo para alcanzar la excelencia en la calidad.

**QUINTA:** El plan de mejora se enfoca en desarrollar la calidad del servicio con énfasis en la mejora de las habilidades del recurso humano, buscando construir la lealtad del cliente, usando las quejas en forma positiva,

proceso transversal de cortesía en la atención y motivación al cliente, manteniendo las buenas relaciones, que deberán ser puesta en marcha por parte de la gerencia de Pinkberry en la provincia de Arequipa.

**SEXTA:** Existe una influencia altamente significativa entre la atención al cliente y la calidad del servicio de la franquicia Pinkberry en la ciudad de Arequipa, los clientes al percibir una correcta atención valorizan positivamente la calidad del servicio.



## 2.15 Recomendaciones

**PRIMERA:** Se recomienda a la Universidad Católica de Santa María y a la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial firmar convenios de cooperación con los operadores de las diferentes franquicias comerciales en provincia de Arequipa, para desarrollar investigación básica y aplicada, con la finalidad de incrementar la calidad en el servicio, y ligado a variables de satisfacción y clima laboral.

**SEGUNDA:** Es viable para la gerencia de Pinkberry Arequipa, reforzar su llegada al público objetivo en la ciudad de Arequipa; es decir, mejorar sus estrategias de marketing; ya que son ellas las que permitirán que la marca se consolide en el mercado bajo los pilares de la franquicia.

**TERCERA:** Se recomienda a la franquicia prestar mayor importancia en la capacidad de respuesta y empatía de sus colaboradores, para así evitar que la percepción de calidad que poseen sus clientes se vea afectada.

**CUARTA:** Se recomienda a la franquicia Pinkberry, mantener constantemente capacitados a sus colaboradores, ya que son ellos los que representan el servicio de la marca y son quienes tienen a su cargo el Networking de la marca.

**QUINTO:** Al haberse reflejado la disminución de ventas, el desbalance de costos y las proyecciones negativas para la franquicia Pinkberry en Arequipa, se recomienda ejecutar una reingeniería en su estructura financiera, así como considerar la posibilidad de apertura de una nueva tienda Pinkberry, bajo los parámetros socioeconómicos propios de Pinkberry, con la finalidad de llegar al público objetivo correcto y lograr la consolidación estable de la marca en el mercado arequipeño.



**SEXTO:** Recomendamos implementar el “Plan de Mejoras” propuesto y considerar los puntos desarrollados; al ser una franquicia debe de estar orientada a la mejora continua, a que los empleados conozcan las habilidades de atención al cliente, el equipo y materiales más modernos adecuados a las necesidades de los clientes. Los empleados deben estar dispuestos al cambio y a la innovación, de tal manera que satisfagan las necesidades de los clientes.



## 2.16 Bibliografía

- s.a.  
2015 “El fuerte de Pinkberry está en la plataforma digital”. En: Código Portal.  
S.f. Obtenido el  
18 Enero 2017 en <<http://www.codigo.pe/marketing/veronica-sanchez-el-fuerte-de-pinkberry-esta-en-la-plataforma-digital/>>
- s.a  
2015 “Pinkberry abre su primera tienda en San Miguel y la número 20 en el  
Perú”. En:  
Apuntes Empresariales. S.f. Obtenido el 22 Diciembre 2016.  
<<http://www.apuntesempresariales.com/pinkberry-abre-su-primera-tienda-en-san-miguel-y-la-numero-20-en-el-peru/>>
- s.a.  
2016 “Pinkberry llega a endulzar el Jorge Chávez”. En: Lima Airport Partners  
Web. 14 Julio 2017. Obtenido el 23 Febrero 2017 en  
<<http://limairportnews.com/pinkberry-ya-esta-en-el-aeropuerto/>>
- s.a  
2015 “Informe destaca reducción de la pobreza de 58.7% a 22.7%” En: El  
Peruano, Diario oficial del Bicentenario. 2015. Obtenido el 5 Mayo 2017.  
< <http://www.elperuano.com.pe/noticia-informe-destaca-reduccion-de-pobreza-587-a-227-37242.aspx>>
- s.a  
2015 “Entorno y Posibilidad” En: El Peruano, Diario oficial del Bicentenario.  
2015. Obtenido el 5 Mayo 2017. <<http://www.elperuano.com.pe/noticia-entorno-y-posibilidad-47195.aspx>>
- s.a  
2015 “Web de Reclutamiento” En: Pinkberry Web. Obtenido el 12 Mayo 2017.  
<<https://www.trabajaconnosotros.com.pe/Pinkberry/GesMaestros/FrmWinEnlaceOpcional.aspx>>

- s.a
- 2016 “Logística Pinkberry”. Reporte Audiovisual. Lima. Obtenido el 15 Enero 2017. <<https://www.youtube.com/watch?v=dG3oby0SIHM>>
- s.a
- 2016 “Reportaje Oh Diosas”. Reportaje Audiovisual. Lima. Obtenido el 18 Enero 2017. <<https://www.youtube.com/watch?v=CPCEmvsTfKA>>
- s.a.
- 2015 “Live & Active Culture Yogurt”. En: The Official Web site of the National Yogurt Association. 2015. Fecha de consulta: 5 Febrero 2017. <<http://aboutyogurt.com/index.asp?bid=5>>
- s.a
- 2016 “¿Qué son las buenas prácticas de Manufactura o BPM?”. En: Castelmonte Asociados Web. 2016. Fecha de consulta: 5 Febrero 2017. <<http://centrocastelmonte.com/buenas-practicas-de-manufactura-peru-bpm.html>>
- s.a.
- 2016 “La importancia de la satisfacción al cliente”. 20 Abril 2016. Obtenido el 15 Abril 2017. <<http://www.faxporinternetblog.faxvirtual.com/la-importancia-de-la-satisfaccion-del-cliente/>>
- BANCO MUNDIAL
- 2017 “Perú panorama general” En: Banco Mundial Web. 17 Abril 2017. Fecha de consulta: 13 Mayo 2017. <<http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>>
- BERRY, L.
- 1994 “Management Siglo XXI. Administración Total del Mejoramiento Continuo: La Nueva Generación”. Colombia. Ediciones Mc Graw Hill.
- CARRASCO FERNANDEZ, Soledad
- 2012 “Atención al cliente en el proceso comercial”. 1ra Edición. Ediciones Parainfo S.A.



CEREZO, Pedro

s.f. "La Calidad del Servicio como Elemento Estratégico para Fidelizar al Cliente". S.f.

Obtenido el 28 Marzo 2017. <[www.ctv.es/USERS/gesworld/Art012.htm](http://www.ctv.es/USERS/gesworld/Art012.htm).  
[30 Junio 2001](#)>.

COLUNGA, C.

1995 "La Calidad en el Servicio al Cliente". 1ra Edición. México. Panorama Editores.

DENOVE, Chris & POWER, James

2010 "Satisfacción". Edit. Portfolio. 272 págs. Obtenido el 13 Marzo 2017.  
<[http://www.administracion.yolasite.com/resources/La\\_satisfaccion\\_del\\_cliente.pdf](http://www.administracion.yolasite.com/resources/La_satisfaccion_del_cliente.pdf)>

FERRERO, Alfredo

2015 "Estabilidad Política y Económica en el Perú". En: Análisis & Opinion Web. Fecha de consulta: 3 Octubre 2016.  
<<http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/comercio/estabilidad-politica-y-economica-en-peru>>

GARVIN, D.

1988 "Fundamentos de Calidad". s.e. 1ra Edición.

GRANDE, Idelfonso Esteban

2005 "Marketing de los Servicios". Cuarta edición. ESIC Editorial  
IPAE Emprendedor

2012 "Mundo Empresarial: Caso Éxito Pinkberry". Reportaje Audiovisual.  
Lima. Obtenido el 15 Octubre 2016 en  
<<https://www.youtube.com/watch?v=GvoYpxzSGA>>

LÓPEZ, Carlos

2001 "Actitudes y tipos de servicio". 30 de Julio de 2001. Obtenido el 4 Abril 2017.  
[www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no11/actitudestipos\\_servicio.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no11/actitudestipos_servicio.htm)

LÓPEZ PARRA, MARIA ELVIRA

2013 “Importancia de la Calidad del Servicio al Cliente”. En: Buzón de Pacioli, Revista del departamento de Contaduría y Finanzas publicada por el Instituto Tecnológico de Sonora. Obtenido el 12/06/2016 en <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/Pacioli-82.pdf>

KOTLER, Philip

1993 “Dirección de Mercadotecnia”. La Edición del Milenio. Ed. Prentice Hall.

KOTLER, Philip

2003 “Los 80 Conceptos Esenciales del Marketing de la A a la Z”. Edit. Pearson Educación S.A. Págs. 8 y 9.

KOTLER, P. & ARMSTRONG, G.

2003 “*Fundamentos de Marketing*”. España. Editorial Prentice Hall.

MONTOYA, Karina

2015 “Pinkberry abre su décima tienda en Lima Este y apunta a provincias”. En: Diario Gestión en línea. 18 Julio, 2017. Fecha de Consulta: 05 Enero 2017. <  
<http://gestion.pe/empresas/pinkberry-peru-bate-record-diez-tiendas-y-se-expandira-provincias-2011581>>

PAZ COUSO, Renata

2005 “Servicio al cliente: la comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente”. 1ra Edición.

SANDOVAL FLORES, Perla

s.f “La calidad en el servicio al cliente, una ventaja competitiva para las empresas”. Cap. V. La Calidad en el Servicio. Universidad Tecnológica de la Mixteca. 1ra Edición.

SEATON, Carlos

2001 “La Calidad Procesal”. 25 Julio 2001. Obtenido el 28 Marzo 2017. <  
<http://www.revistaespacios.com/a00v21n02/33002102.html>>

TAKEHARA, Juan

2016 “La preferencia por consumir productos más saludables ya no se distingue hombres de mujeres”. En: Código Portal. 23 Mayo 2016.  
Obtenido el 05 Enero 2017 en <<http://www.codigo.pe/tag/pinkberry/>>

ZEITHAML V.; PARASUMARAN & BERRY L.

1993 “Calidad en la gestión de servicios”; Edit. Coopers & Lybrand Galgano.  
1ra Edición. Estados Unidos de Norteamérica.

ZEITHAML, Valerie; BITNER, Mary Jo; GREMLER

2009 Marketing de servicios. México: Mc Graw Hill. Quinta edición






## 2.17 Anexos

### 2.17.1 Encuestas

#### Clientes

|  |                          |              |                          |              |
|--|--------------------------|--------------|--------------------------|--------------|
|  |                          |              |                          |              |
| <b>SEXO</b>  | <input type="checkbox"/> | MASCULINO    | <input type="checkbox"/> | FEMENINO     |
| <b>EDAD</b>  | <input type="checkbox"/> | 20 - 29 AÑOS | <input type="checkbox"/> | 30 - 39 AÑOS |
|  | <input type="checkbox"/> | 40 - 49 AÑOS | <input type="checkbox"/> | 50 - 59 AÑOS |
|  | <input type="checkbox"/> | 60 - 69 AÑOS | <input type="checkbox"/> | 70 A MÁS     |
| <b>NIVEL SOCIO ECONÓMICO</b>   | <input type="checkbox"/> | A            | <input type="checkbox"/> | B            |


| EN CUANTO A LA FRANQUICIA                          | SI                       | NO                       | TAL VEZ                  |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. ¿Conoce Ud. La franquicia Pinkberry?            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. ¿A probado los productos de Pinkberry?          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. ¿Considera Pinkberry una franquicia de calidad? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| DIMENSIÓN ATENCIÓN AL CLIENTE   | NUNCA                    | CASI NUNCA               | A VECES                  | CON FRECUENCIA           | SIEMPRE                  |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 4. ¿Considera Ud. que Pinkberry posee una buena atención al cliente?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. ¿Ha vivido Ud. algún incidente en cuanto a la entrega del servicio?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>(Si la respuesta es NUNCA, pasar a pregunta 8.)</b>  |                          |                          |                          |                          |                          |
| 6. ¿Considera Ud. que se le brindo rápida solución al incidente?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. ¿Considera que el personal brinda posibles soluciones para no generar insatisfacción?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. ¿Se siente satisfecho con el trato que los empleados de Pinkberry ofrecen?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. ¿Considera Ud. que el personal tiene conocimiento acerca del servicio que está ofreciendo?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. ¿Considera que el personal es capaz de reemplazar el servicio insatisfecho por uno mejor?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. ¿Considera Ud. que el personal distingue y proporciona soluciones individualizadas y se adapta a las necesidades de sus clientes? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. ¿Considera que el personal es claro y paciente en cuanto a la atención que brinda?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. ¿Considera que el personal es cordial y muestra interés en la satisfacción del cliente?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. ¿El personal es capaz de brindar información relevante y necesaria del servicio ?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| DIMENSIÓN DE FIABILIDAD   |                          |                          |                          |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 15. ¿Considera Ud. que Pinkberry es una franquicia confiable?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. ¿Piensa Ud. que los empleados desempeñan bien el servicio de entrega?                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. ¿Considera que Pinkberry cumple con lo que ofrece ?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. Cuando se presenta algún problema, ¿Pinkberry muestra interés es resolverlo ?                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>DIMENSIÓN DE ELEMENTOS TANGIBLES</b>   |                          |                          |                          |                          |                          |
| 19. ¿Considera que las instalaciones de Pinkberry son modernas y atractivas?                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20. ¿Considera que tanto instalaciones como empleados de Pinkberry conservan el ornato e higiene?             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21. ¿Cree Ud. que Pinkberry usa de manera adecuada sus publicidades?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22. Los materiales asociados al servicio (folletos, banners, menú), ¿Son visualmente atractivos ?             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>DIMENSIÓN DE CAPACIDAD DE RESPUESTA</b>  |                          |                          |                          |                          |                          |
| 23. ¿Considera Ud. Que Pinkberry mantiene informados a sus clientes sobre sus actividades, promociones, etc.? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 24. ¿Cree Ud. que el servicio que brinda Pinkberry es eficiente?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 25. ¿Observa disposición de ayuda por parte de los empleados de la franquicia Pinkberry?                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>DIMENSIÓN DE SEGURIDAD</b>   |                          |                          |                          |                          |                          |
| 26. El comportamiento de los empleados de Pinkberry, ¿Le inspira confianza?                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 27. ¿Siente seguridad al hacer transacciones en las instalaciones de Pinkberry?                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 28. ¿Considera oportuno el horario de atención de la franquicia Pinkberry?                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 29. ¿Piensa usted que el servicio de Pinkberry es un servicio de garantía?                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>DIMENSIÓN EMPATÍA</b>  |                          |                          |                          |                          |                          |
| 30. ¿Cree Ud. que la atención al cliente de Pinkberry es personalizada?                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 31. ¿Piensa Ud. que Pinkberry presta importancia a las necesidades de sus clientes?                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 32. ¿Piensa Ud. que Pinkberry ofrece un servicio empático?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|  |
|--|
| <p>Alguna sugerencia para mejorar el servicio:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> |
|--|

## Empleados

|   |  |  |
|---|--|--|
|  |  |  |
| <b>SEXO</b>   | <input type="checkbox"/> MASCULINO   | <input type="checkbox"/> FEMENINO  |
| <b>EDAD</b>   | <input type="checkbox"/> MENOS DE 20 AÑOS<br><input type="checkbox"/> 25 - 30 AÑOS | <input type="checkbox"/> 20 - 25 AÑOS<br><input type="checkbox"/> 30 A MÁS |
| <b>HORARIO</b>  | <input type="checkbox"/> FULL TIEM   | <input type="checkbox"/> PAR TIME  |

|  |
|--|
| <b>1. ¿HACE CUÁNTO TIEMPO LABORA EN LA FRANQUICIA PINKBERRY?</b> |
| MENOS DE 1 AÑO <input type="checkbox"/>                          |
| 1 AÑO <input type="checkbox"/>                                   |
| MÁS DE 1 AÑO <input type="checkbox"/>                            |
| MENOS DE 5 AÑOS <input type="checkbox"/>                         |

| DIMENSIÓN ATENCIÓN AL CLIENTE   | NUNCA                    | CASI NUNCA               | A VECES                  | CON FRECUENCIA           | SIEMPRE                  |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 2. Como trabajador(a) de la franquicia, ¿Considera Ud. que Pinkberry brinda una atención de calidad a sus clientes?                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. ¿Observa Ud. incidentes en el proceso de entrega de servicio a los clientes?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. ¿Cree Ud. que Pinkberry como empresa, prioriza la necesidades de sus clientes?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. ¿Recibió capacitaciones antes de iniciar su labor en Pinkberry?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. ¿Considera que la actitud que presenten los empleados en la atención al cliente, es una característica que diferencia a Pinkberry? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. ¿Cree Ud. que los clientes confían plenamente en la calidad de Pinkberry?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. ¿Considera que la imagen de Pinkberry está bien posicionada en el mercado arequipeño?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. ¿Cree que el servicio que brinda Pinkberry es eficiente?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. ¿Concuerda con la idea de que la calidad y la atención a los clientes de Pinkberry son seguros?                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. ¿Cree Ud. que la empatía es un elemento básico para la calidad de la atención al cliente?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. ¿Considera que Pinkberry cuenta con una retroalimentación por parte de sus clientes?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. ¿Cree Ud. Que el marketing que emplea Pinkberry es el adecuado?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. ¿Considera que Pinkberry posee un ambiente laboral acogedor?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



## 2.17.2 Plan de Tesis

### **ESTRUCTURA DEL PROYECTO O PLAN DE INVESTIGACIÓN**

#### **1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO**

##### **1.1 PROBLEMA**

- Evaluación de la atención al cliente y su impacto en la percepción de calidad de la Franquicia Pinkberry mediante la aplicación del Modelo SERVQUAL y plan de mejoraras en la ciudad de Arequipa 2017 – 2019

##### **1.2 DESCRIPCIÓN**

“La calidad en el servicio al cliente es uno de los puntos primordiales que se deben cumplir dentro de cada empresa, sin importar el tamaño, estructura y naturaleza de sus operaciones, deben de demostrar la capacidad que tienen para desempeñarse en esta área, ya que al ser la primera imagen que se da a los clientes ayuda a mantenerse en la preferencia de los mismos, y si se llega a alterar puede convertirse en una amenaza” (REVISTA EL BUZÓN DE PACIOLI, 2013)<sup>17</sup>. Actualmente, vivimos en un mercado altamente competitivo, tanto por territorio, por lugar de venta y especialmente por clientes; estos últimos mencionados, cada día son mayores, así como son mayores sus expectativas, por lo que, una primera impresión exitosa contribuirá a una fidelización del cliente lo cual se interpreta como un servicio de calidad exitoso. Actualmente el Grupo Delosi S.A posee en Perú la Franquicia Pinkberry; como franquicia, está comprometida con una calidad sin igual, pues siguen muy de cerca el exhaustivo procedimiento, elaboración y venta de su producto estrella. Comprometidos con sus clientes, Pinkberry brinda, más que una compra, una experiencia, de la mano con su servicio altamente calificado como excepcional, de modo que añade un punto brillante en el día a día de sus consumidores<sup>18</sup>.

<sup>17</sup> Revista del Departamento de Contaduría y Finanzas publicada por el Instituto Tecnológico de Sonora.

<sup>18</sup> Desde el diseño de la tienda, el excepcional servicio al cliente hasta nuestros irresistibles sabores y toppings, Pinkberry brinda una experiencia social que es indulgente a los sentidos.(WEB PINKBERRY, 2014)

FIGURA N°1



FUENTE: WEB PINKBERRY

Antonio Jiménez (2015), Consultor en Finanzas y Mercadeo, nos hace referencia a la atención al cliente, como la mejor estrategia del mundo para brindar un buen servicio. Asimismo hace énfasis en diversos aspectos que se deben seguir muy de cerca para lograr una atención al cliente óptima; como lo son, el generar empatía, cuidar muy de cerca el lenguaje facial-corporal que se demuestre; en dar un “buenos días”, “buenas tardes”, “buenas noches”, brindar un saludo sincero; en recibir de inmediato al cliente, en tratarlo con respeto, en no tutear, ni vosear; en demostrar seguridad pero sobre todo calidez, en reconocer la necesidad del cliente desde un principio, en demostrar interés en su persona y sobre todo en la rapidez de la atención.

La calidad en la atención al cliente hoy en día es considerada un proceso para la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los mismos, ya que los clientes constituyen un elemento vital de cualquier organización.

“Muchos líderes concuerdan en que el mal servicio al cliente es el asesino de muchos negocios, especialmente en términos de pérdida de clientes, reducción de ganancias y disminución de la moral. Sin embargo, la percepción de la experiencia del consumidor continúa a la baja. Y muchos dueños de negocios, a pesar de su pasión dejan al margen la calidad en el servicio al cliente” (ZWILLING MARTIN, 2015)

En la actualidad, la búsqueda de la calidad en los servicios es una de principales predisposiciones que distingue a las empresas con éxito. Asimismo se considera la calidad, un factor importante para la supervivencia de una empresa, puesto que hoy en día la continua competencia y la exigencia de los clientes hacen que las empresas busquen maneras de sobresalir, una de ellas

es brindando un servicio de calidad lo cual es muy valorado por el mercado, y del mismo modo puede ser utilizado como una estrategia de fidelización.

En un artículo publicado por el Instituto de la Calidad de la Pontificia Universidad Católica del Perú (2013), nos hace referencia a que la calidad no debe de ser interpretada como el garantizar la obtención de “cero defectos” si no como la necesidad de garantizar la satisfacción de las necesidades a través de la continua mejora con el fin de brindar más y al menor costo posible.

De seguir la situación así, Pinkberry continuará considerando de vital importancia la atención que su equipo ofrece a los clientes dando lugar a una continua mejora de su servicio, puesto que, más que un servicio la franquicia Pinkberry considera que la calidad en su servicio es una manera de cultivar conexiones significativas, los cuáles dan lugar a experiencias de consumo por parte de los clientes aprovechando esta última como una estrategia de fidelización. Como franquicia en la ciudad de Arequipa, Pinkberry no posee una retroalimentación que les permita conocer más de cerca la realidad en cuanto a percepción por parte de sus clientes, por lo que, con el desarrollo del presente trabajo podremos implementar una serie de mejoras que les permita establecerse como marca en la ciudad, así como a un futuro pensar en una expansión en el mercado arequipeño.

### **1.2.1**Campo: Facultad de Ciencias Económico Administrativas

Área : Ingeniería Comercial

Línea : Negocios Internacionales

### **1.2.2**Tipo de problema:

Con respecto al nivel investigativo, se considera el problema como descriptivo,

Puesto que se dará lugar al desarrollo de cada una de las variables de estudio con la finalidad de evaluar la relación entre la atención al cliente y la percepción de la calidad de servicio de la franquicia Pinkberry a través



de cuestionarios que se aplicarán a determinada población de la ciudad de Arequipa.

Asimismo, se considera explicativo porque explicará la relación que existe entre la variable influyente y la influenciada, es decir de qué manera una óptima atención al cliente influye en la percepción de la calidad del servicio de la franquicia Pinkberry en la ciudad de Arequipa.

### 1.2.3 Variables

#### 1.2.3.1 Análisis de Variables:

- **Variable Dependiente:** Percepción de Calidad del servicio
- **Variable Independiente:** Evaluación de Atención al Cliente

#### 1.2.3.2 Operacionalización de Variables:

##### 1.2.3.2.1 Definición Indicadores Percepción de Calidad del servicio

| PERCEPCIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO |   |
|-----------------------------------|---|
| MÉTODO SERVQUAL                   |   |
| INDICADOR                         | SUBINDICADOR  |
| <b>FIABILIDAD</b>                 | Cuidado en la entrega del servicio<br>Capacidad de servicio<br>Ejecutar el servicio eficazmente<br>Solución efectiva de problemas |
| <b>ELEMENTOS TANGIBLES</b>        | Tecnología<br>Imagen de instalaciones<br>Apariencia de empleados<br>Medios de comunicación<br>Material impreso                    |

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| <b>CAPACIDAD DE RESPUESTA</b> | Habilidad en el servicio<br>Nivel comunicacional<br>Entrega del servicio<br>Disponibilidad   |
| <b>SEGURIDAD</b>              | Seguridad en transacciones<br>Garantía de servicio<br>Amabilidad<br>Competitividad de empleados<br>Horario de atención                   |
| <b>EMPATÍA</b>                | Atención individualizada<br>Nivel de compromiso<br>Interés por clientes<br>Respeto y amabilidad<br>Comprensión a necesidades específicas |

#### 1.2.3.2.1.1 **Fiabilidad**

Se define como la capacidad para la ejecución del servicio prometido de forma segura y precisa. Es el determinante más importante de las percepciones de la calidad de servicio. En un sentido más amplio hace referencia al cumplimiento de promesas por parte de la organización, en cuanto a entrega de servicio, suministro de servicio, solución de problemas y fijación de precios. Los clientes desean adquirir servicios por parte de una compañía que cumpla sus promesas, sobre todo cuando implican resultados en el servicio de entrega.

#### 1.2.3.2.1.2 **Elementos Tangibles**

Los tangibles precisan la apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales de comunicación que posee la compañía. Proporcionan representaciones físicas del servicio que los clientes, en particular los nuevos, usarán para evaluar la calidad de servicio. Usualmente las compañías los usan para mejorar su imagen, generar un impacto en la mentalidad

del cliente, proporcionar continuidad y atraer potenciales clientes.

#### **1.2.3.2.1.3 Capacidad de Respuesta**

Hace referencia a la sensibilidad y a la disposición de ayudar a los clientes con la finalidad de brindar un servicio excelso. Hace énfasis en la atención y la prontitud a tratar preguntas, quejas, reclamos, solicitudes y problemas del cliente. La capacidad de respuesta se mide por la cantidad de tiempo que deben esperar los clientes por la asistencia a sus inquietudes. Para sobresalir en este aspecto muchas compañías cuentan con un departamento de servicio al cliente de primer nivel.

#### **1.2.3.2.1.4 Seguridad**

La seguridad se precisa en la capacidad de la empresa y de los empleados para inspirar al cliente credibilidad y confianza. Tanto la confianza como la credibilidad pueden personificarse en la persona que vincula al cliente con la compañía, como en el caso de la Franquicia, es el empleado que presta el servicio de entrega. Muchas formas de generar seguridad pueden darse a través del servicio de entrega del producto, el servicio de pago y sobre todo el servicio de calidad en sí.

#### **1.2.3.2.1.5 Empatía**

La empatía se define como una atención individualizada y efectuada de manera cuidadosa por parte de la compañía hacia sus clientes. La esencia de la empatía es transmitir, por medio de un servicio personalizado y/o adaptado a los gustos y preferencias de los clientes, que la compañía los considera únicos y especiales y que



sobre todo, están pendientes de sus necesidades. Los clientes desean sentir ese afecto, comprensión e importancia por parte de la empresa que brinda el servicio.

#### 1.2.3.2.2 Definición Indicadores Evaluación de Atención al Cliente

| EVALUACIÓN DE ATENCIÓN AL CLIENTE |  |
|-----------------------------------|--|
| INDICADOR                         | SUBINDICADOR   |
| <b>DESEMPEÑO</b>                  | Reconocer el problema<br>Manifestar causas<br>Excusarse<br>Proponer soluciones<br>Compensar al cliente<br>Asumir responsabilidades             |
| <b>ADAPTACIÓN</b>                 | Reconocer gravedad de necesidad<br>Anticiparse al cliente<br>Ajustar el sistema<br>Manifestar reglas y/o políticas<br>Asumir responsabilidades |
| <b>ACTITUD</b>                    | Facilidad de atención<br>Ser atento<br>Anticiparse a necesidades<br>Escuchar al cliente<br>Facilitar información<br>Mostar empatía             |
| <b>AFRONTAMIENTO</b>              | Escuchar al cliente<br>Atender su incomodidad<br>Ofrecer explicaciones<br>Deshacerse del cliente   |

##### 1.2.3.2.2.1 Desempeño

Este indicador incluye en sí, todos los incidentes relacionados a la entrega de servicio y aquellas situaciones en las que se requiere la respuesta

inmediata de un empleado ante cualquier incomodidad, queja y/o reclamo por parte del consumidor. Por ejemplo, en caso de la Franquicia Pinkberry puede ser que algún Toppings no esté disponible, alguna disconformidad con su pedido en cuanto al mismo helado Frozen o los Toppings, etc. En conclusión, son las respuestas por parte de los empleados en situaciones favorables y/o desfavorables para la organización.

#### **1.2.3.2.2 Adaptación**

Comprende tanto la satisfacción como la insatisfacción en los procesos que implica la entrega de servicio; hace referencia a cuan adaptable es el sistema de entrega del servicio ante las necesidades y peticiones especiales que demandan los clientes durante el proceso de entrega.

Lo que resulta interesante de la adaptación es que el cliente perciba que se está haciendo algo especial por él en base a las necesidades que requiera, con la finalidad de su completa satisfacción con el servicio. La satisfacción del cliente desde este punto de vista se basa en el esfuerzo que se manifiesta por cumplir los requerimientos de los clientes. Por el contrario la satisfacción se verá afectada si es sistema de servicio no es adaptable en el sentido de falta de interés en sus necesidades o en poca importancia en cuanto a promesas para con ellos.

#### **1.2.3.2.3 Actitud**

La mayoría de clientes califican el servicio como satisfactorio o insatisfactorio en función a cuán satisfechos estén con su experiencia. Podemos

calificarlos en situaciones satisfactorias para el cliente como una atención especial, servicio personalizado incluso recibir algún souvenir inesperadamente; mientras que las situaciones insatisfactorias representan comportamientos negativos e inaceptables por parte de los empleados, como rudeza, discriminación, ignorar al cliente, etc.

#### **1.2.3.2.2.4 Afrontamiento**

Comprenden encuentros con clientes en los cuáles los mismos clientes fueron causa de su propia insatisfacción, debido a una falta de cooperación. En estos casos los empleados se ven limitados a actuar pues nada que ellos pudieran hacer contribuiría a que el cliente se sintiera satisfecho con el encuentro.

Se utiliza el termino debido a que el afrontamiento es el comportamiento que manejan los empleados para manejar estos encuentros problemáticos.

#### **1.2.4 Interrogantes Básicas**

- ¿Cómo es el proceso de atención al cliente en la Franquicia Pinkberry?
- ¿Cuáles son las percepciones de los clientes respecto al servicio brindado por la franquicia Pinkberry en la provincia de Arequipa?
- ¿Cuál es la brecha entre la expectativa optimizada y la percepción de los clientes de Franquicia Pinkberry?
- ¿Existe alguna influencia entre la atención al cliente y la percepción de la calidad del servicio ofertado por la Franquicia Pinkberry en la Provincia de Arequipa?



## 1.3 JUSTIFICACIÓN

### 1.3.1 Justificación Metodológica

El desarrollo de la investigación nos permitirá evaluar la importancia que la Franquicia Pinkberry le otorga a la atención a sus clientes de modo que se considere esta última como una estrategia de la Franquicia, para mejorar la percepción de la calidad de su servicio y su relación totalmente directa con la buena imagen que los clientes perciben como organización.

Del mismo modo nos indicará cual es la opinión del cliente en cuanto a atención y calidad que ellos perciben de la Franquicia Pinkberry, lo cual nos guiará a determinar si la imagen de la Franquicia es positiva en el mercado arequipeño.

### 1.3.2 Justificación de Mejora de Procesos.

Actualmente la franquicia no posee una retroalimentación directa con sus consumidores, por lo que, el desarrollo de la investigación nos permitirá conocer más de cerca esta realidad, de modo que, se desarrollará un plan de mejora de procesos, el cual con su implementación buscará la satisfacción total de empleados y clientes.

## 1.4 OBJETIVOS

### 1.4.1 Objetivo General

- Evaluar el proceso de atención al cliente de la Franquicia Pinkberry y su impacto en la percepción de calidad de sus clientes.

### 1.4.2 Objetivos Específicos

- 1 Identificar las características sociodemográficas de los clientes y personal de Franquicia Pinkberry en la Provincia de Arequipa
- 2 Evaluar el proceso de atención al cliente en la Franquicia Pinkberry.
- 3 Identificar las percepciones de los clientes respecto al servicio brindado por la franquicia Pinkberry en la provincia de Arequipa

- 4 Determinar la calidad según la brecha entre la expectativa optimizada y la percepción de los clientes de Franquicia Pinkberry
- 5 Elaborar un plan de mejora de la calidad en la Franquicia Pinkberry
- 6 Determinar la influencia del proceso de atención al cliente en la percepción de la calidad del servicio ofertado por la Franquicia Pinkberry en la Provincia de Arequipa.

## 1.5 MARCO TEÓRICO

### 1.5.1 Esquema Estructural

**Primera Unidad:** Marco teórico de atención al cliente de Franquicia Pinkberry en la ciudad de Arequipa.

**Segunda Unidad:** Marco Teórico de percepción de calidad de servicio que otorga la Franquicia Pinkberry en la ciudad de Arequipa.

**Tercera Unidad:** Presentación de resultados.

### 1.5.2 Marco Conceptual

#### FRANQUICIA

Se conoce franquicia a una relación comercial o contrato entre dos partes independientes, por la cual una persona en este caso el interesado, paga cierto monto, más conocido como canon de entrada, con el fin de obtener la licencia que es cedida por el franquiciador o empresa franquiciadora, para comenzar un negocio haciendo uso de una marca ya consolidada en el mercado, esto durante un tiempo y lugar determinado.

Dentro del concepto de Franquicia, se puede observar que se compone de importantes partes, como lo son el Franquiciador, el Franquiciado, la Marca Comercial, la Imagen, la Imagen de la marca, el Logo, el Saber Hacer o el famoso “Know-How” y Royalty.<sup>19</sup>

El Perú no llega a los 500 millones de facturación anual, por lo que estamos ante un gran reto. Actualmente el mercado se compone de 58%

---

<sup>19</sup> Conceptos que se pasaran a desarrollar con mayor amplitud a lo largo de la investigación.

de franquicias extranjeras y el 42% de nacionales, no obstante, la creatividad de los empresarios nacionales y las grandes posibilidades que tenemos en este campo. Somos conscientes que estamos en un proceso de crecimiento que se manifiesta en un 20% de crecimiento anual de franquicias nacionales, lo que nos anuncia que en el mediano plazo podamos equilibrar e incluso rebasar el porcentaje de franquicias extranjeras como ha sucedido en países como Brasil (90% de conceptos locales), México 70%, Venezuela 65%. Las franquicias representan una alternativa de crecimiento empresarial, así como la creación de fuentes de trabajo.”(CÁMARA PERUANA DE FRANQUICIAS, s.f.)

### **PINKBERRY**

En el año 2010 Pinkberry, reconocida marca de “frozen yogurts” que suma más de 100 locales en todo el mundo, desde Estados Unidos hasta Kuwait, Dubái, México y pronto en Turquía y Rusia, abrió su primera tienda en todo Sudamérica en el Perú hace un año a través del Grupo Delosi S.A.

“Hoy es el frozen yogurt premium, del que se habla más, de mejor sabor y hecho con los ingredientes frescos de más alta calidad. Desde el diseño de la tienda, el excepcional servicio al cliente hasta nuestros irresistibles sabores y toppings, Pinkberry brinda una experiencia social que es indulgente a los sentidos.

Los sabores distintivos de Pinkberry son elaborados por expertos, además, Pinkberry ofrece fruta fresca cortada a diario y toppings premium que juntos dan como resultado un sabor incomparablemente refrescante.

Pinkberry es el frozen yogurt original con un toque ácido y un final limpio y ese sabor único en su tipo que es realmente deseable; sólo sirve la fruta más fresca de mejor nivel, cortada a diario en sus tiendas. Nuestra fruta nunca es enlatada o puesta en un jarabe o almíbar. Contamos con más de 30 toppings entre los cuáles puedes escoger para armar tu obra



maestra. Nuestra meta es crear tu Pinkberry de la manera en que tú lo quieras”. (WEB PINKBERRY, 2014)

### **DELOSI S.A**

Delosi es un grupo empresarial que opera 11 marcas en el Perú, muchas de ellas de renombre internacional. Las franquicias que el Grupo Delosi tiene a su mando son Starbucks, Pinkberry, Chili's, KFC, Pizza Hut, Burger King, Madam Tusan, Doggis, el hotel Chicama Surf, Mad Science y Central Parking. Su gerente general y graduado de la Carrera de Administración de la Universidad de Lima, Alejandro Desmaison, apunta a que estos negocios impacten positivamente en la vida de sus clientes y consigan resultados comerciales sobresalientes como vinieron haciéndose.

### **ATENCIÓN AL CLIENTE**

Según el autor Jorge Eliecer Prieto en “Noción del servicio”, la atención al cliente es el conjunto de estrategias que una empresa diseña con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, con el fin de poder superar a la competencia, y hacerse de una imagen consolidada.

Podemos considerar la atención al cliente como una valiosa herramienta de mercadeo que nos permitirá consolidarnos en el mercado, y sobre todo fidelizar a nuestros clientes. Por lo que podemos concluir que la atención al cliente son las relaciones que se cultivan entre el personal de la empresa y los clientes.

“La atención al cliente es un servicio añadido que todas las empresas ofrecen a sus clientes, independientemente del sector en el que se encuentren o los bienes que comercialicen. Por otro lado, no existen dos clientes iguales: algunos consideran más importante el trato dispensado y, sin embargo, otros valoran más la calidad de las instalaciones o su apariencia”. (Carrasco S., 2012)

## **CALIDAD**

La calidad puede hacer referencia a diversos aspectos de la actividad de una organización, como puede ser el producto o servicio, el proceso, la producción o sistema de prestación del servicio o bien.

"Se define calidad a aquellas características del servicio que responden a las necesidades del cliente" (COLUNGA, 1995, p. 18).

Por lo que re incidimos en que un cliente con sus necesidades y expectativas cubiertas es un cliente satisfecho y el concepto de calidad es satisfacer al cliente.

Según Miguel Naranjo David (2012), desde una perspectiva del cliente, la calidad implicaría el satisfacer a la vez los deseos de los consumidores, y en este caso la calidad del servicio dependería mucho de cómo este responda a las preferencias y a las necesidades de los clientes.

## **PERCEPCIÓN**

Es la acción y efecto de percibir, en este sentido, el termino percepción hace referencia a las impresiones que puede percibir un individuo a través de los sentidos (vista, olfato, tacto, auditivo y gusto).

Para la psicología, el termino percepción consiste en un mecanismo que posibilita a nuestro organismo de recibir, procesar e interpretar la información que llega desde el exterior, valiéndose de los sentidos.

## **SERVICIO**

Según el diccionario económico y financiero publicado por Y. Bernard & J. C. Colli, el termino servicio hace referencia a prestaciones que contribuyen a la satisfacción de necesidades individuales o colectivas por medios distintos a la transferencia de un bien material, asegurando la satisfacción de necesidades de los clientes.

En otras palabras, podemos definir como servicio, al conjunto de actividades que se relacionan entre sí, con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.

## **MERCADO**

Según la Real Academia Española, menciona que el mercado es el "conjunto de consumidores capaces de comprar un producto o servicio"

En otras palabras, podemos definir mercado, como un lugar, no necesariamente físico, en donde compradores y vendedores pueden realizar sus transacciones comerciales de compra y venta, ya se de bienes y/o servicios.

## **FIDELIZACIÓN DE CLIENTES**

La fidelización de clientes consiste en lograr que un cliente (un consumidor que ya ha adquirido nuestro producto o servicio) se convierta en un cliente fiel a nuestro producto, servicio o marca; es decir, se convierta en un cliente asiduo o frecuente.

El proceso de fidelización de clientes, no solo nos permite conseguir que el cliente retorne a adquirir el servicio, si no que podemos llegar a mayor parte de mercado debido a que nuestros clientes puedan recomendar nuestro producto o servicio a otros potenciales consumidores, logrando una mayor posición en el mercado.

## **ESTRATEGIA**

Según el diccionario de la Real Academia Española, se define como estrategia a un proceso regulable, conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento

Para Julio Carreto en su Blog "Planeación Estratégica", una estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr determinado fin.



## **CLIENTES**

Según la American Marketing Association (A.M.A), el cliente es el comprador potencias o real de los productos o servicios.

“Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios”. (Ivan Thompson, 2009)

## **SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

Philip Kotler define la satisfacción de los clientes como el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comprar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.

## **NECESIDADES**

Para los autores Philip Kotler y Gary Armstrong, las necesidades con estados de carencia percibidas. Contemplando esta definición, los autores hacer referencia a las necesidades humanas, que comprenden necesidades básicas como alimento, ropa, seguridad; necesidades individuales como conocimiento y expresión; necesidades sociales de afecto y relación.

Podemos concluir que las necesidades son estados humanos de carencia que requieren ser satisfechas para una supervivencia y/o bienestar.

## **COMPETENCIA**

Podemos definir competencia como la rivalidad o lucha entre dos o más personas, en condiciones similares para conseguir una misma cosa o superar al rival. Cabe resaltar que al referirnos a personas también lo pueden ser empresas e incluso hasta mercados completos.

## **DESEMPEÑO**

Hace referencia a la realización, por parte de una persona o empresa, de las labores asignadas o que le correspondan.

Conjunto de conductas laborales del trabajador en el cumplimiento de sus funciones; también se le conoce como rendimiento laboral. El desempeño se considera como el desarrollo de tareas y/o actividades de un empleado, con la finalidad de lograr los objetivos de la empresa.

## **ADAPTACIÓN**

Se define adaptación a la acción de acomodarse o ajustarse a alguna cosa o a determinada situación; también se le puede definir como un proceso de habituarse a algún cambio que ocurriese en el entorno.

## **ACTITUD**

Se define actitud como un procedimiento que conduce a un comportamiento en particular, con el fin de conseguir un propósito. Según la psicología, la actitud es el comportamiento que se produce en diferentes situaciones y están patentadas por las reacciones de una persona.

En conclusión, el término actitud es la voluntad o disposición que posee una persona para realizar determinada actividad.

## **AFRONTAMIENTO**

Se define afrontamiento a cualquier actividad que el individuo puede poner en marcha, tanto de tipo cognitivo como de tipo conductual, con el fin de enfrentarse a una determinada situación. Por lo que se considera que los recursos de afrontamiento que posee un individuo están comprendidos por todos aquellos pensamientos, interpretaciones, conductas, etc., que el individuo puede desarrollar para tratar de lograr los mejores resultados ante determinada situación.

### **FIABILIDAD**

Según el portal Web The Free Dictionary, se define fiabilidad como la probabilidad de que una máquina, aparato, dispositivo e incluso una persona, funcionen correctamente bajo ciertas condiciones y en un periodo de tiempo determinado.

Asimismo, lo definen como la confianza y/o seguridad que proporciona algo o alguien.

### **ELEMENTOS TANGIBLES**

Se consideran elementos tangibles, o activos tangibles a todos los bienes de naturaleza material, capaces de ser percibidos por los sentidos, pueden ser materias primas, mobiliario, maquinaria, dinero, etc.

### **CAPACIDAD DE RESPUESTA**

En términos universales, se considera capacidad de respuesta, a cualquier probabilidad de producir, frente a una demanda, una respuesta de calidad aceptable por parte de los clientes, dentro de un determinado periodo de tiempo.

### **SEGURIDAD**

La seguridad es el sentimiento de protección frente a carencias y peligros externos que afecten negativamente la calidad de vida, del mismo modo hace referencia al conjunto de medidas y/o políticas implementadas para resguardar a una población y/o grupo de individuos.

La seguridad es la garantía que tienen las personas de estar libre de todo daño, amenaza, peligro o riesgo; es la necesidad de sentirse protegido, contra todo aquello que pueda perturbar o atentar contra la integridad física, moral, social e incluso económica.



## **EMPATÍA**

Es la capacidad para ponerse en el lugar del otro y de esta manera saber cómo se siente e incluso lo que puede llegar a pensar frente a determinada situación.

En nuestras propias palabras podemos definir empatía como la capacidad de experimentar situaciones vividas por los demás, con la finalidad de sentirnos como ellos e incluso llegar a comprender el punto de vista de los demás.

### **1.5.3 Bibliografía Básica**

#### **TEXTOS**

BERNARD, Y. y COLLI, J. C.

1980            Diccionario Económico y Financiero. 2da Edición. Trad.  
Termes, Rafael. Madrid.

CARRASCO, S.

2012            Atención al Cliente en el Proceso Comercial. España.  
Editorial Paraninfo.

COLUNGA, C.

1995            La Calidad en el Servicio al Cliente. 1ra Edición. México.  
Panorama Editores.

KOTLER, PHILIP

s.f.              Dirección de mercadotecnia. 8va Edición. Págs. 40 – 41.

STANTON WILLIAM, ETZEL y WALKER, BRUCE.

2004            Fundamentos de Marketing. 13va Edición. Mc Graw-Hill  
Interamericana. Pág. 5.

#### **REVISTAS**

BBAKUS E. Y BOLLER G.

1992 “An Empirical Assessment of The SERVQUAL Scale”.  
Revista de Investigación de Empresas. Vol. 24. Págs. 253  
– 268.

LÓPEZ PARRA, MARIA ELVIRA

2013 «Importancia de la Calidad del Servicio al Cliente ». En :  
Buzón de Pacioli, Revista del departamento de Contaduría  
y Finanzas publicada por el Instituto Tecnológico de  
Sonora. Obtenido el 12/06/2016 en  
[http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/  
/Pacioli-82.pdf](http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/Pacioli-82.pdf)

### PÁGINAS WEBS

s.a. (2011, 03 de Enero) Pinkberry llega para conquistar el  
Perú. RPP Noticias en Línea. Obtenido el 09 de Junio de  
2016 en <[http://rpp.pe/economia/negocios/pinkberry-llega-  
para-conquistar-lima-noticia-324139](http://rpp.pe/economia/negocios/pinkberry-llega-para-conquistar-lima-noticia-324139)>

s.a.  
2014 « Sobre Nosotros: Historia ». En : Portal Pinkberry Perú.  
2014. Fecha de Consulta : 10/06/2016.  
<<http://www.pinkberry.com.pe/nosotros/historia.html>>

s.a. (2012, 4 de Enero). El siguiente paso en la estrategia de  
expansión de Pinkberry en el Perú. Diario gestión en Línea.  
Obtenido el 10 de Junio de 2016 en  
<[http://gestion.pe/noticia/1356590/siguiente-paso-  
estrategia-expansion-pinkberryZ](http://gestion.pe/noticia/1356590/siguiente-paso-estrategia-expansion-pinkberryZ)>

s.a.  
2015 «Qué es el Servicio al Cliente y cuál es su importancia ». En : Portal Web Crece Negocios. 2016. Fecha de  
Consulta :11/06/2016.  
<[http://www.crecenegocios.com/que-es-el-servicio-al-  
cliente-y-cual-es-su-importancia/](http://www.crecenegocios.com/que-es-el-servicio-al-cliente-y-cual-es-su-importancia/)>

- s.a.  
2013 “La Fidelización de Clientes”. En: Portal Web Crece Negocios. 2013. Fecha de Consulta 18/06/2016.  
<<http://www.crecenegocios.com/la-fidelizacion-de-clientes/>>
- s.a  
2013 “Significado de Percepción”. En: Portal web Significados. 2016. Fecha de Consulta 16/06/2017.  
<<http://www.significados.com/percepcion/>>
- s.a  
2008 “Definición de Percepción”. En: Portal Web Definición. 2016. Fecha de Consulta: 16/06/2016.  
<<http://definicion.de/percepcion/>>
- s.a  
2003 “Competencia”. En: Portal The Free Dictionary. 2003. Fecha de Consulta 17/06/2016.  
<<http://es.thefreedictionary.com/competencia>>
- s.a  
2006 “Desempeño”. En: Portal The Free Dictionary. 2006. Fecha de Consulta 17/06/2016. <  
<http://es.thefreedictionary.com/desempe%C3%B1o>>
- s.a.  
2013 “Significado de Adaptación”. En: Portal Web Significados. 2013. Fecha de Consulta 17/06/2016.  
<<http://www.significados.com/adaptacion/>>
- s.a.  
2013 “Significado de Actitud”. En: Portal Web Significados. 2013. Fecha de Consulta: 17/06/2016.  
<<http://www.significados.com/actitud/>>
- s.a.  
s.f. “¿Qué es Afrontamiento?”. En: Portal Web de Sociedad



Española para el Estudio de la Ansiedad y el Estrés.

Fecha de Consulta: 17/06/2016.

[http://pendientedemigracion.ucm.es/info/seas/faq/afronta\\_m.htm](http://pendientedemigracion.ucm.es/info/seas/faq/afronta_m.htm)

s.a

2007 “Fiabilidad”. En: Portal Web The Free Dictionary. 2007.

Fecha de Consulta 15/06/2017.

<http://es.thefreedictionary.com/fiabilidad>

s.a.

2015 “Los activos intangible y tangibles”. En: Diseño Web, Macros Excel & Artículos. 2015. Fecha de Consulta: 16/06/2016.

[http://www.webandmacros.com/activos\\_cuadro\\_mando\\_integral.htm](http://www.webandmacros.com/activos_cuadro_mando_integral.htm)

s.a

s.f. “Capacidad de Respuesta”. En: Eumed.net Enciclopedia Virtual. Fecha de Consulta: 16/06/2016.  
<<http://www.eumed.net/diccionario/definicion.php?dic=3&def=182>>

s.a

2007 “Definición de Seguridad”. En: Portal Web Definición ABC. 2007. Fecha de Consulta 16/06/2017.  
<<http://www.definicionabc.com/social/seguridad.php>>

s.a

2011 “Definición de Seguridad”. En: Portal Web Concepto Definición. 2014. Fecha de Consulta: 16/06/2016.  
<<http://conceptodefinicion.de/seguridad/>>

s.a

s.f. “Una herramienta para evaluar el servicio. El SERVQUAL”. Investigación del Centro de Estudios de Opinión de la Universidad de Antioquia. Fecha de Consulta: 17/06/2016.  
<<https://www.google.com.pe/search?q=www.aprendeenlinea.udea.edu.co%2Frevistas%2Findex.php%2Fceo%2Farticle%2Fdownload%2F1613%2F1266&oq=www.aprendeenlinea.udea.edu.co%2Frevistas%2Findex.php%2Fceo%2Farticle%2Fdownload%2F1613%2F1266&aqs=chrome..69i58j69i57.3341j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8>>

#### ASOCIACIÓN PERUANA DE EMPRESAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS (APEIM)

2015 “Niveles Socioeconómicos”. En. Portal Web de Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (APEIM). Fecha de Consulta: 19/06/2016. <  
<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2015.pdf>>

ASCENCIOS, MARITZA. (s.f.). Biznews en línea. Obtenido el 13 de Junio del 2016 en <http://biznews.pe/entrevistas/veronica-sanchez-gerente-marketing-pinkberry-peru-estamos-apuntando-tener-14-tiendas-fin>

#### AITECO CONSULTORES

2013 “El Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio”. En: Aiteco Consultores. Fecha de Actualización: 2013. Fecha de Consulta: 18/06/2016. <<http://www.aiteco.com/modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/>>

#### AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (A.M.A)

2009 “Definición de Clientes”. En: Diccionario Web de American Marketing Association. 2009. Fecha de Consulta: 18/06/2016. <<http://www.marketingpower.com/layouts/Dictionary.aspx?dLetter=C>>

#### BEGAZO VILLANUEVA, JOSÉ DOMINGO

2006 “¿Cómo medimos el servicio?”. En: Gestión en el Tercer Milenio, Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Vol. 9. 2006. Fecha de Consulta: 17/06/2016. <[http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/administracion/n18\\_2006/a09.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/administracion/n18_2006/a09.pdf)>

#### CÁMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA DE AREQUIPA

2015 “Niveles Socioeconómicos en Arequipa”. En: Indicadores Económicos, Cámara de Comercio e Industria de Arequipa. Fecha de Consulta: 19/06/2016. <[http://www.camara-arequipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/indicadores\\_economicos\\_-\\_iv\\_trimestre\\_2014.\\_enero\\_2015.pdf](http://www.camara-arequipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/indicadores_economicos_-_iv_trimestre_2014._enero_2015.pdf)>

#### CÁMARA PERUANA DE FRANQUICIAS

s.f. “Nuestra Historia”. Portal Web Cámara Peruana de



Franquicias. Fecha de Consulta: 13/06/2016.

<<http://www.cpf franquicias.com/acerca-de-la-cpf/>>

CARRETO, JULIO

2009 “¿Qué es Estrategia?”. En: Planeación Estratégica. 2009.

Fecha de Consulta: 18/06/2016. <<http://planeacion-estrategica.blogspot.pe/2008/07/qu-es-estrategia.html>>

CORTEZ ROJAS, BRYAN y TELLES YAMPASI, LUCERO.

2015 “Análisis de la calidad del servicio que ofrece la agencia de telefonía celular CLD.com para determinar el nivel de satisfacción de sus clientes en el Plan Taxi en la ciudad de Arequipa 2015”. Tesis para optar Título Profesional. Universidad Católica de Santa María. <[http://biblioteca.ucsm.edu.pe/bibl\\_virt/tesis.php?href=at/2015/cortez\\_rs/index.html](http://biblioteca.ucsm.edu.pe/bibl_virt/tesis.php?href=at/2015/cortez_rs/index.html)>

DEBITOOR

s.f. “Definición de Franquicia”. Portal Web Debitoor. Fecha de Actualización: 2012 – 2016. Fecha de Consulta: 13/06/2016. <<https://debitoor.es/glosario/definicion-de-franquicia>>

GALEON HISPAVISTA

s.f. “La Franquicia”. Portal Web Galeon Hispavista. Fecha de Consulta: 13/06/2016. <<http://ecyl.galeon.com/Franquiciador.htm>>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA E INFORMÁTICA (INEI)

s.f. “Población 2000 al 2015”. En: Portal Web Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Fecha de Consulta 19/06/2016. <<http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/#>>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA E INFORMÁTICA (INEI)

2015 “Población y Vivienda”. En: Portal Web Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Fecha de Consulta

19/06/2016. <<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>>

JARAMILLO, JUAN JOSÉ; UFRE, ERICK JASSIR y M. PATERNINA  
ANGÉLICA

s.f. “Calidad de Servicio al Cliente en empresas comerciales”.  
Tesis de Investigación. Universidad del Norte –  
Barranquilla.  
<[http://insicon.com/estudios\\_realizados/espanol/Paternina\\_Esp.pdf](http://insicon.com/estudios_realizados/espanol/Paternina_Esp.pdf)>

JIMÉNEZ, ANTONIO

2016 « 15 Estrategias para mejorar el servicio al cliente ». En :  
Portal Web El Financiero. 2016. Fecha de Consulta :  
11/06/2016.  
<[http://www.elfinancierocr.com/noticias/Antonio\\_Jimenez-servicio-mercadeo-estrategias\\_0\\_674932516.html](http://www.elfinancierocr.com/noticias/Antonio_Jimenez-servicio-mercadeo-estrategias_0_674932516.html)>

JUAN CARLOS.

2011 “Desempeño y estándar: Conceptos”. En: Portal Web  
Psicología y Empresa. 2011. Fecha de Consulta  
17/06/2016. <<http://psicologiayempresa.com/desempeno-y-estandar-conceptos.html>>

MEDWAVE

s.f. “¿Qué es SERVQUAL?”. En: Revista Biomédica revisada  
por Pares. Fecha de Actualización: 2003. Fecha de  
Consulta: 18/06/2016.  
<<http://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Enfermeria/Nov2003/2763>>

MIGUEL NARANJO, DAVID

2012 “Concepto de Calidad”. En: Blog Lideramos. Fecha de Consulta: 13/06/2016.

<<http://lideramos.blogspot.pe/2012/02/concepto-de-calidad.html>>

MUÑOZ, ANA

2016 “¿Qué es la empatía?”. En: Portal Web About en español. 2016. Fecha de Consulta: 16/06/2016.

<[http://motivacion.about.com/od/psicologia\\_positiva/a/Que-Es-La-Empatia.htm](http://motivacion.about.com/od/psicologia_positiva/a/Que-Es-La-Empatia.htm)>

NUÑEZ VERA, LUCIA y GALLEGOS DEL CARPIO LUCIA.

2013 “Percepción de la medición de la calidad del servicio en la satisfacción del cliente: Análisis empírico del Retailing Mall Aventura Plaza Arequipa 2013”. Tesis para optar Título Profesional. Universidad Católica de Santa María.

<[http://biblioteca.ucsm.edu.pe/bibl\\_virt/tesis.php?href=at/2014/nunez\\_vl/index.html](http://biblioteca.ucsm.edu.pe/bibl_virt/tesis.php?href=at/2014/nunez_vl/index.html)>

PRIETO ELIECER, JORGE

s.f. “Conceptos de servicio al cliente”. En: Blog de Gerencia de Bienes y Servicios. Fecha de Consulta: 15/06/2016.

<<http://gestionbienesyservicios2010.blogspot.pe/p/conceptos-de-servicio-al-cliente.html>>

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA

2016 “Definición de Mercado”. En: Portal Web Real Academia Española. 2016. Fecha de Consulta 17/06/2016.

<<http://www.rae.es/>>

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA

2016 “Definición de Estrategia”. En: Portal Web Real Academia Española. 2016. Fecha de Consulta 17/06/2016.

<<http://dle.rae.es/?id=GxPofZ8>>



SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA - SUNAT. (2014). “Perú: Regímenes Definitivos de Importación para el Consumo, Principales Importadores según país de origen”. Portal Web SUNAT. Obtenido el 14 de Junio del 2016 de [https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiYgfLjLjNAhVITSYKHbESBpsQFqgmMAI&url=http%3A%2F%2Fwww.sunat.gob.pe%2Festad-comExt%2Fmodelo\\_web%2Finformes%2Fboletines%2F2014%2Fcdro05.xls&usg=AFQjCNF4cD09IVlgcmD3Lj333M6qLQTvcA&sig2=jBLSShr1p6pxdFFuor7kiQ&bvm=bv.124817099,d.eWE](https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiYgfLjLjNAhVITSYKHbESBpsQFqgmMAI&url=http%3A%2F%2Fwww.sunat.gob.pe%2Festad-comExt%2Fmodelo_web%2Finformes%2Fboletines%2F2014%2Fcdro05.xls&usg=AFQjCNF4cD09IVlgcmD3Lj333M6qLQTvcA&sig2=jBLSShr1p6pxdFFuor7kiQ&bvm=bv.124817099,d.eWE)

TAKEHARA, JUAN

2016 «La preferencia por consumir productos más saludables ya no distingue hombres de mujeres ». En : Código Noticias en Línea. 2016. Fecha de Consulta : 11/06/2016. <<http://www.codigo.pe/marketing/la-preferencia-por-consumir-productos-mas-saludables-ya-no-distingue-hombres-de-mujeres/>>

THOMPSON, IVAN

2009 “Definición de Cliente”. En: Portal Web Promonegocios.net. 2009. Fecha de Consulta 17/06/2016. <<http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>>

THOMPSON, IVAN

2005 “La Satisfacción del Cliente”. En: Portal Web Promonegocios.net. 2005. Fecha de Consulta: 17/06/2016. <<http://www.promonegocios.net/clientes/satisfaccion-cliente.html>>

THOMPSON, IVAN

2006 “Definición de Necesidad”. En: Portal Web

Promonegocios.net. 2006. Fecha de Consulta 17/06/2016.  
<[http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/necesidad-  
definicion.html](http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/necesidad-definicion.html)>

#### UNIVERSIDAD DE LIMA

2013 “Gestor de Franquicias”. Portal Web de la Universidad de Lima. Fecha de Actualización: 2013. Fecha de Consulta: 13/06/2016. <<http://www.ulima.edu.pe/node/4586>>

#### VALDIVIA APAZA, STEPHANIE y VALENCIA BAYONA, KATTIA.

2011 “Análisis de factores determinante de la calidad del servicio en el Club Internacional de Arequipa, 2011”. Tesis para optar Título Profesional. Universidad Católica de Santa María.  
<[http://biblioteca.ucsm.edu.pe/bibl\\_virt/tesis.php?href=at/2012/valdivia\\_as/index.html](http://biblioteca.ucsm.edu.pe/bibl_virt/tesis.php?href=at/2012/valdivia_as/index.html)>

#### ZWILLING, MARTIN

s.f. « 8 Tips para dar un gran servicio al cliente ». En : Portal Web Entrepreneur. Fecha de Consulta : 11/06/2016.  
<<https://www.entrepreneur.com/article/266128>>

### 1.5.4 Antecedentes Investigativos

#### **¿CÓMO MEDIMOS EL SERVICIO? - JOSÉ DOMINGO BEGAZO VILLANUEVA<sup>20</sup>**

La investigación publicada por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Mayor de San Marcos, hace referencia a que en el mundo globalizado en el cual vivimos hoy en día, la calidad del servicio es considerada factor fundamental para competir en cualquier actividad; del mismo modo la medición que requiere el servicio es primordial para todo negocio que busca fidelizar cliente. Nos comparten que es factible

---

<sup>20</sup> Doctor en Administración, Magister en Administración y Desarrollo Económico Social, Profesor Principal de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Tres veces “Mérito Científico” de la UNMSM y ponente en los seis últimos Congresos Nacionales de Filosofía. Profesor de postgrado de diversas universidades y centros de enseñanza superior.

determinar qué es lo que los clientes valoran; pero además, hay que tener en cuenta que ese conocimiento debe ser continuo, dinámico, progresivo y adaptable. Nos explican los métodos los cuales nos guiarán a una óptima medición de la calidad servicio.

Para nuestra investigación, será de suma utilidad en cuanto al conocimiento de varios métodos que nos enseñen a medir la calidad del servicio, así como de qué manera se pueden aplicar dichos métodos. Asimismo, profundizaremos el conocimiento en cuanto a clientes y al servicio en sí; se percibir la calidad del servicio desde el punto de vista del consumidor lo cual lo consideramos de suma importancia para comprender sus necesidades, deseos y expectativas, teniendo como principal objetivo su fidelización.

### **CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE EN EMPRESAS COMERCIALES – JARAMILLO JUN JOSÉ, UFRE JASSIR ERICK Y M. PATERNINA ANGÉLICA.**

El artículo encontrado está basado en la investigación “Calidad del servicio percibida por los clientes de una empresa comercial de la ciudad de Barranquilla”, en la especialización de psicología Económica y del Consumidor, Universidad del Norte; donde, nos enseña que resulta de imprescindible importancia conocer el nivel de satisfacción de los clientes mediante el conocimiento del proceso comercial, el saber donde hay que hacer cambios para conseguir mejoras, si es que se necesita efectuar cambios y determinar si los cambios son factibles, de modo que conocer el servicio que la empresa brinda, las expectativas de sus clientes y las fases determinantes de la calidad de los servicios es de suma importancia.

El artículo hallado nos será útil en el sentido de aplicación de la encuesta para la medición de la calidad de servicio, debido a que en el estudio se



aplica una encuesta a determinada población con el fin de medir las fases determinantes de la calidad del servicio, tomando como principales factores la accesibilidad, comunicación, capacidad del personal, cortesía y amabilidad, credibilidad, respeto a la normas y plazos y capacidad de reacción; lo cual, nos brindara un análisis positivo o negativo del nivel de atención al cliente del servicio.

### **UNA HERRAMIENTA PARA EVALUAR EL SERVICIO: EL SERVQUAL – UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA, CENTRO DE ESTUDIOS DE OPINIÓN.**

El modelo SERVQUAL es una herramienta desarrollada por Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry, como uno de sus resultados obtenidos de una investigación iniciada en 1983, con el apoyo del Marketing Science Institute de Cambridge, Massachussets. El modelo es conocido como “Modelo de discrepancias” y sugiere que la diferencia entre las expectativas generales de los clientes y sus percepciones respecto al servicio pueden constituir una medida de calidad de servicio, tomando como indicadores los elementos tangibles, confiabilidad, velocidad de respuesta, aseguramiento y empatía.

El modelo SERVQUAL nos permitirá medir el nivel de calidad que posee la Franquicia Pinkberry, por lo cual, esta investigación nos ayuda a comprender un poco más de qué manera podemos aplicar el método con el fin de conseguir una medición óptima, así como conocer las expectativas y percepciones de los clientes, examinar segmentos de clientes con diferentes percepciones de calidad y lograr atraer nuevos clientes y fidelizar a los actuales.

**PERCEPCIÓN DE LA MEDICIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE: ANÁLISIS EMPÍRICO DEL RETAILING MALL AVENTURA PLAZA, AREQUIPA 2013 – NUÑEZ VERA LUCÍA Y GALLEGOS DEL CARPIO LUCÍA<sup>21</sup>.**

La presente tesis hallada expone el planteamiento teórico de investigación considerando la percepción de la medición de calidad del servicio en la satisfacción del cliente del Retailing Mall Aventura Plaza, asimismo se usó el método SERVQUAL para valorar la calidad; el cual, se aplicó a un universo determinado. De la investigación se obtuvo que el sector Retailing en Arequipa viene desarrollándose en forma creciente lo cual ha modificado la percepción de los clientes, debido a un cambio en el comportamiento de consumo de la población arequipeña.

La investigación nos es de suma utilidad debido a que se aplica el mismo método SERVQUAL, que se tiene pensado usar para medir el nivel de calidad de la Franquicia Pinkberry, por lo que nos sirve de guía para un óptimo desarrollo de este método.

**ANÁLISIS DE LA CALIDAD DEL SERVICIO QUE OFRECE LA AGENCIA DE TELEFONÍA CELULAR CLD.COM PARA DETERMINAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE SUS CLIENTES EN EL PLAN TAXI EN LA CIUDAD DE AREQUIPA 2015 – CORTEZ ROJAS BRYAN Y TELLES YAMPASI LUCERO<sup>22</sup>.**

El trabajo de investigación tiene por principal objetivo analizar y evaluar la relación que existe entre la calidad del servicio que se brinda a los cliente en el Plan Taxi de la agencia de telefonía celular CLD.com y el nivel de satisfacción que general en sus usuarios; con la finalidad, de

<sup>21</sup> Tesis para optar el Título Profesional de Licenciadas en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Católica de Santa María en la ciudad de Arequipa.

<sup>22</sup> Tesis para optar el Título Profesional de Licenciados en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Católica e Santa María en la ciudad de Arequipa.

ayudar a la agencia de telefonía a mejorar el servicio que viene brindado. La metodología que usan es la aplicación de una encuesta a determinada muestra de la ciudad de Arequipa; la cual, los acerca un poco más a la realidad acerca de la percepción de este servicio con el fin de obtener resultados.

La investigación hallada nos brindara utilidad de aplicación es decir, tendremos un modelo comparativo con otra investigación que se halló con el fin de ver la manera en como los investigadores usaron sus herramientas e instrumentos para acercarse más a la realidad de sus clientes respectivamente, lo cual nos brindara a nosotros una idea de cómo podemos aplicarlo a nuestra muestra.

### **ANÁLISIS DE FACTORES DETERMINANTE DE LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL CLUB INTERNACIONAL DE AREQUIPA, 2011 – VALDIVIA APAZA STEPHANIE Y VALENCIA BAYONA KATTIA<sup>23</sup>.**

El proyecto de investigación encontrado tiene como principal objetivo realizar un análisis de factores determinantes de la calidad del servicio del Club Internacional en la ciudad de Arequipa; dentro del cual, se tomó una serie de informaciones recolectadas de diversas fuentes tanto virtuales como físicas, así como la aplicación del método SERVQUAL el cual permitió conocer el nivel de calidad que el Club posee.

De la misma manera el proyecto de investigación hallado nos permitirá comparar la aplicación del método SERVQUAL, el cual se usará para desarrollar el nivel de calidad de la Franquicia Pinkberry; asimismo, nos brinda algunos otros alcances con contribuirán a un mejor desarrollo de nuestra investigación.

---

<sup>23</sup> Tesis para optar el Título Profesional de Licenciadas en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Católica e Santa María en la ciudad de Arequipa.



## 1.6 HIPÓTESIS

- Si se logra implementar un plan de mejoras a la atención al cliente de la Franquicia Pinkberry en la ciudad de Arequipa, es probable que el impacto en la percepción de calidad del servicio por parte de sus clientes sea positivo.

## 2. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

### TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

#### 2.1 TÉCNICAS

La metodología a emplearse en el desarrollo de nuestro proyecto de investigación para la recolección de datos estará basada en información primaria y secundaria. Realizaremos un estudio de campo donde recaudaremos información a través de las herramientas que nos proporcionará la Franquicia Pinkberry, tanto empleados como clientes, usando el modelo SERVQUAL, el cual, nos permitirá medir la calidad percibida con la finalidad de desarrollar un plan de mejora de servicio. Se realizará un análisis tanto interno como externo de la Franquicia, del mismo modo se evaluará los distintos aspectos que influyen en la percepción de calidad, como lo son la atención al cliente, estrategias de marketing, elementos tangibles e intangibles y su competitividad en el mercado.

#### 2.2 INSTRUMENTOS

Los instrumentos a usar en el desarrollo de nuestro de proyecto de investigación se basarán en cuestionarios estructurados, tanto para clientes como para empleados de la Franquicia. El modelo SERVQUAL está basado en un cuestionario el cual nos permitirá conocer la percepción de los clientes en cuanto a calidad y las posibles estrategias que pueden componer el plan de mejora de servicio. El cuestionario estructurado para los empleados nos permitirá conocer más de cerca las estrategias que Pinkberry utiliza para lograr una notoriedad en el mercado, de manera que podremos reconocer su impacto en las mentes de sus consumidores finales.

Se procederá a buscar información de diversas fuentes, tanto virtuales como físicas, que nos permitan profundizar el conocimiento de las variables a estudiar. También se utilizará gráficos, mapas conceptuales y cuadros, para ordenar y organizar la información que se recolectará.

## 2.3 CAMPO DE VERIFICACIÓN

- 2.3.1 *Ámbito*** : La investigación se desarrollará en la ciudad de Arequipa.
- 2.3.2 *Temporalidad*** : 2015 - 2019.
- 2.3.3 *Unidades de estudio*** :
- a) Universo : Pobladores pertenecientes al sector socio – económico A y B del departamento y provincia de Arequipa, cuya edad, va de 20 años en adelante<sup>24</sup>.

### Población del Departamento y Provincia de Arequipa

|                     |        |
|---------------------|--------|
| Periodo 2015 – 2016 | 969284 |
|---------------------|--------|

FUENTE: INEI.  
ELABORACIÓN PROPIA.

<sup>24</sup> Para determinar las características de nuestra población objetivo, nos basamos en una edad con capacidad adquisitiva mínima, la cual se consideró ideal a partir de 20 años, del mismo modo con el sector socio – económico, se consideró el sector A y B por la capacidad adquisitiva que posee, que es paralela a la oscilación de precios que posee Pinkberry.

**Población del Departamento y Provincia de Arequipa  
con edad mínima de 20 años 2015**

|              |                  |
|--------------|------------------|
| 20 – 29 años | 173,436 personas |
| 30 – 39 años | 151,271 personas |
| 40 – 49 años | 123,216 personas |
| 50 – 59 años | 94,863 personas  |
| 60 – 69 años | 59,401 personas  |
| 70 a más     | 49,131 personas  |

FUENTE: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA E INFORMÁTICA  
ELABORACIÓN PROPIA

**Nivel Socio – Económico del Departamento y Provincia de Arequipa 2015 -  
2016**

|                           |                 |                |
|---------------------------|-----------------|----------------|
| Nivel Socio – Económico A | 4.8% población  | 31263 personas |
| Nivel Socio – Económico B | 14.4% población | 93789 personas |

FUENTE: ASOCIACIÓN PERUANA DE EMPRESAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS – APEIM

FUENTE: CÁMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA DE AREQUIPA  
ELABORACIÓN PROPIA

Por lo que concluimos que el tamaño de la población con la cual se procederá a calcular la muestra es:

**TAMAÑO DE POBLACIÓN** 125053 personas

ELABORACIÓN PROPIA

- b) Muestra :** Para la determinación de la muestra se tomará en consideración una cantidad representativa de personas con edad mínima de 20 años, pertenecientes el sector socio – económico A y B de la ciudad de Arequipa, sin distinguir género. Para poder proceder al cálculo de la muestra se utilizará un muestreo



probabilístico aleatorio simple, para lo cual, se expondrá la siguiente información:

$$n = \frac{N \sigma^2 Z^2}{(N - 1) e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

|                                |               |
|--------------------------------|---------------|
| <b>TAMAÑO DE MUESTRA (n)</b>   | ¿?            |
| <b>POBLACIÓN (N)</b>           | 125053        |
| <b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR (σ)</b> | 5%            |
| <b>NIVEL DE CONFIANZA (Z)</b>  | 95%<br>(1.96) |
| <b>ERROR MUESTRAL (e)</b>      | 1%            |

Reemplazando...

$$n = \frac{125053 \times (0.05)^2 \times (1.96)^2}{(125053 - 1) (0.01)^2 + (0.05)^2 (1.96)^2}$$

En donde n = 95

Es decir, se procederán a aplicar 95 encuestas a la población objetivo que cumpla con las características indicadas.

## 2.4 ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

- El tipo de muestreo que se empleará, será un “muestreo aleatorio simple”, con el cual podremos aplicar nuestro cuestionario en las instalaciones de la Franquicia Pinkberry, dependiendo de la disponibilidad de tiempo de nuestra población objetivo, debido a que, es cuestionario diseñado y el modelo SERVQUAL son extensos.

- Se presentará una solicitud a la Srta. Elizabeth Neyra quien tiene el cargo de Gerente de Tienda, con el fin de que se nos permita realizar nuestra recolección de datos en sus instalaciones.
- Al estar las instalaciones Pinkberry ubicadas dentro del Centro Comercial Mall Aventura Plaza, y al ser este Centro Comercial uno de los más concurridos de Arequipa, se determinó las características de la población objetivo, que consisten en una edad mínima de 20 años, pertenecientes al sector socio – económico A y B de la ciudad de Arequipa.
- Al ser el modelo SERVQUAL un modelo relativamente extenso, no será de fácil acceso a toda nuestra población objetivo por un tema de tiempo, por lo que se buscará y se organizará el desarrollo del modelo en previa coordinación con el usuario de nuestra población objetivo.
- Asimismo se aplicara un cuestionario a los trabajadores de la franquicia con la finalidad de conocer el nivel de calidad y el tipo de atención al cliente que estos mismos ofrecen a los clientes de la franquicia y los puntos débiles en donde se debe de aplicar mejoras, las cuales se conocerán posteriormente al análisis de variables.

## 2.5 RECURSOS NECESARIOS

### 2.5.1 Humanos

**Investigador** : Pamela Andrea Rodríguez Hoyos.

**Asesor** :

### 2.5.2 Materiales

- Laptops
- Papeles
- Lapiceros
- Impresora
- Tinta
- Hojas Bond

- Folders
- Cámara
- Transporte

### 2.5.3 Financieros

- Los gastos en los que se incurra a lo largo de la investigación serán financiados por la persona a cargo de la investigación.





## 2.6 CRONOGRAMA

| TIEMPO  | JUNIO |   | JULIO |   | AGOSTO |   | SEPTIEMBRE |   | OCTUBRE |   | NOVIEMBRE |   |
|---|-------|---|-------|---|--------|---|------------|---|---------|---|-----------|---|
| ACTIVIDADES (POR QUINCENA)  | 1     | 2 | 1     | 2 | 1      | 2 | 1          | 2 | 1       | 2 | 1         | 2 |
| Redacción del Plan de Tesis   |       |   |       |   |        |   |            |   |         |   |           |   |
| Presentación del Plan de investigación  |       |   |       |   |        |   |            |   |         |   |           |   |
| Aceptación e inscripción del Plan de Investigación                                  |       |   |       |   |        |   |            |   |         |   |           |   |
| Búsqueda más profunda de Información  |       |   |       |   |        |   |            |   |         |   |           |   |
| Redacción del Marco Teórico   |       |   |       |   |        |   |            |   |         |   |           |   |
| Cálculo de las distintas variables a utilizar:<br>Apoyo con indicadores propuestos. |       |   |       |   |        |   |            |   |         |   |           |   |
| Elaboración e interpretación de gráficas  |       |   |       |   |        |   |            |   |         |   |           |   |
| Redacción de Introducción   |       |   |       |   |        |   |            |   |         |   |           |   |
| Redacción de resultados   |       |   |       |   |        |   |            |   |         |   |           |   |
| Redacción de conclusiones   |       |   |       |   |        |   |            |   |         |   |           |   |
| Presentación del borrador de tesis  |       |   |       |   |        |   |            |   |         |   |           |   |
| Lectura y calificación por asesores   |       |   |       |   |        |   |            |   |         |   |           |   |

## 2.7 CARTA PINKBERRY



Arequipa 12 de Julio de 2016

Señor(es):  
Facultad de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Católica de Santa María.  
Programa Profesional de Ingeniería Comercial.

Por la siguiente, queremos manifestarles que la Srta. Pamela Andrea Rodríguez Hoyos, identificada con DNI N° 71125029, nos ayudará en el proceso de medición y posterior mejora de percepción de calidad por parte de nuestros consumidores, como una medida de desarrollo a nuestro plan de mejora de servicio en la ciudad de Arequipa. Por lo que como franquicia brindaremos y apoyaremos con las herramientas necesarias.

Atentamente.

|

---

Elizabeth Neyra  
Gerente Pinkberry Arequipa

